

## 地方大学国際化のためのバランス・スコアカード経営戦略：地方創生への貢献

著者	荒木 利雄
学位名	博士（先端マネジメント）
学位授与機関	関西学院大学
学位授与番号	34504甲第700号
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10236/00028247">http://hdl.handle.net/10236/00028247</a>

関西学院大学審査博士学位申請論文

(題目) 地方大学国際化のための  
バランス・スコアカード経営戦略  
ー地方創生への貢献ー

指導教員：石原俊彦教授

2018 年 12 月  
経営戦略研究科博士課程後期課程  
73016901 荒木利雄

## 博士論文要旨

現在、国内外において急速に社会や経済のグローバル化が進展している。また、A I や I o T などによる技術革新によって第4次産業革命といわれる変革の時代にある。このような時代にあって、わが国では、人口減少、都市部への若者の流出、地域経済の衰退などが続き、地方創生は喫緊の課題となっている。わが国政府は地方創生のためには、地方大学が、地域活性化において果たすべき役割は大きいとして、さまざまな政策を展開している。しかしながら、地方大学は、地方創生の核としての役割を十分に果たしているとはいえず、地域の活性化は依然として解決すべき喫緊の課題である。

一方、企業のグローバル化が進むなか、産業界は、競争力の維持・確保のために、グローバルに活躍できる人材の育成を大学に求めている。このような状況を踏まえ、わが国政府は、国際競争力の維持のためには、大学の国際化が急務であるとして、さまざまな補助金事業を展開している。しかしながら、大学の国際化は未だ十分に進んでおらず、特に地方大学の国際化は進展していない。

このような国内外における環境の変化や大学を取り巻く厳しい環境を踏まえ、地方大学が地域の活性化に貢献するためには、国際化の推進が必要不可欠であるとして、まず国際化を推進していくための課題を分析した。そして、地方大学における国際化の必要性について考察し、Robert S. Kaplan と David P. Norton が開発した戦略的マネジメント・システムであるバランス・スコアカード(Balanced Scorecard、以下「B S C」という)を用いて、「財務の視点」「学習と成長の視点」「業務プロセスの視点」「顧客の視点」の4つの視点から、課題とその課題解決方法を整理した。そして、地方大学国際化のための戦略マップを提示し、戦略目標と重要業績評価指標(K P I : Key Performance Indicator、以下「K P I」という)を示し、地方大学における国際化の推進が、持続的経営を可能とし、地域の活性化に貢献することを明らかにした。

第1章では、わが国の地方大学が国際化をなぜ推進しなければならないのかを明らかにするために、まず地方創生に関する政策動向を概観し、その地方創生における大学に関する地域活性化に向けた政策動向を概括した。一方で、わが国においても社会や経済のグローバル化、地域のグローバル化が急速に進んでいる状況を踏まえ、わが国における大学の国際化に向けた政策動向を概観し、地方大学が国際化しなければならない必要性和課題について考察した。

第2章では、地方大学の国際化のためには、世界的な動向を踏まえておく必要があることから、世界の大学における国際化の動向として、欧州とアジアにおける地域的な枠組みに関する高等教育政策動向について概観した。そして、国内外の大学間競争が激化している状況を踏まえ、世界およびわが国における大学ランキングの動向から、評価における課題について考察した。また、大学の国際的競争力の強化および国際化の推進を企図した「スーパースーパーグローバル大学創成支援」事業採択校における取り組みの現状を基に、評価指標に関する考察を展開し、地方大学において評価指標をベンチマークとした取り組みが必要であることを考察した。

第3章では、地方大学の国際化の意義を明らかにするため、地方大学の経営戦略としての外国人留学生の獲得がもたらす効果について、国際化した大学の先進事例を基に考察し、産官学が連携した外国人留学生への就職支援の取り組みが有用であることを主張した。そして、国際化した地方大学が地域に経済波及効果をはじめ、その諸活動が地域活性化にさまざまな便益をもたらすことを明らかにし、他の地方大学の国際化に向けた成功要因について考察した。

第4章では、第1章から第3章までの考察を踏まえ、地方大学が地域活性化の核として機能し、持続的経営に必要な国際化を推進するためには、戦略をマネジメントする必要があることから、民間企業だけでなく、地方自治体や教育機関でも成功事例の多いBSCに着目した。そして、BSCの考察にあたっては、BSCのなかでも特に戦略マップに焦点をあて、国内外の大学事例を基に、大学における戦略マップを整理した。そして、大学経営においても4つの各視点からの取り組みが重要であり、バランスがとれた取り組みとPDCAを機能させることができることから、BSCが有用であることを考察した。

第5章では、BSCにおける「財務の視点」から、地方大学経営の前提となる財政の安定化に向けて、国際化に必要な財務戦略について考察するために、大学の財務状況について、設置形態別に概観し、現状と課題を考察した。そして、財政の安定化には、多様な財源の確保が急務であることから、まず米国の大学事例を基に、資産運用について考察した。つぎに寄付金事業の必要性について、米国の大学事例およびわが国における先行事例を基に考察し、地方大学における財務戦略の方向性を示した。

第6章では、BSCにおける「学習と成長の視点」から、地方大学の国際経営に必要な人材育成の重要性について考察するため、大学事務職員の知識や能力の高度化と専門化における課題について論じた。そして、先行研究、わが国の大学事例および海外の事例を基

に、大学経営および国際経営を担う人材に必要な知識や能力について考察し、そのための能力開発モデルを示した。また、目標管理制度と経営戦略の結合による能力開発の仕組みについて考察した。

第7章では、BSCにおける「業務プロセスの視点」から、地方大学の国際化推進に必要な組織変革のために、企業の経営理念にあたる「建学の精神」や教育理念の重要性を考察した。さらに、企業における経営理念の有用性について考察し、京セラ株式会社の展開している理念型経営に着目し、理念の浸透とその効果を考察した。つぎに、JAL再生への取組事例を基に、組織を変革するためには、大学における理念浸透による教職員の意識改革と行動改革、教職協働の推進が必要であることを明らかにした。

第8章では、BSCにおける「顧客の視点」から、地域社会の活性化には、価値共創と顧客満足度向上のための取り組みが重要であることの観点から、サービス・ドミナント・ロジックの考え方を踏まえ、地方大学の事例を基に考察した。そして、日本人学生や外国人留学生と地域のアクターが相互に学び合い協働して、新たな価値を創造することが、地域課題の解決や地元企業のグローバル化に貢献し、顧客満足度が向上することを明らかにした。そして、先行研究を基に、大学における顧客満足度の向上と教職員の満足度の向上との関係について整理し、大学が「価値共創の場」を提供することの重要性を指摘した。

本論文の終章となる第9章では、地方創生に向けて、これまでの考察を踏まえ、国際化の意義および地方大学におけるBSCの有用性について整理したうえで、地方大学経営のための戦略マップと戦略目標を提示した。そして、地方大学経営における国際経営戦略について、BSCの4つの視点ごとに戦略目標およびKPIを導出した。さらに、それらのまとめとして、4つの視点の関係性を整理し、今後の地方大学国際化に貢献できるよう、地方大学における国際経営戦略のための戦略マップを提示した。

## 目次

第1章 地方創生の現状と地方大学の役割 .....	1
I わが国における地方創生と地方大学の役割ー地方大学国際化との関係 .....	1
II わが国地方創生に関する政策動向 .....	2
1 地方創生の基本的な考え方 .....	2
2 地方創生のためのビジョンと戦略 .....	3
(1)「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2017 改訂版）」の概略 .....	3
(2)「まち・ひと・しごと創生基本方針 2018」の概略 .....	4
III 地域活性化に向けた大学に関する政策動向ー地方創生における大学の役割 .....	4
IV わが国における地方大学の国際化対応と国際化に向けた政策動向 .....	7
1 わが国におけるグローバル化対応 .....	7
(1) わが国における社会や経済のグローバル化 .....	7
(2) 地方におけるグローバル化の必要性 .....	7
(3) 地方大学における国際化の必要性 .....	8
2 わが国の大学国際化に向けた政策動向 .....	9
(1) 留学生政策 .....	9
(2) 日本人学生が留学することの意義 .....	11
(3) 高等教育政策 .....	14
V 地方大学の国際化における課題 .....	15
1 地方大学の国際化における財政的課題 .....	16
2 地方大学の国際化推進における総合的なマネジメントの課題 .....	17
3 グローバル化した地域における大学と地域アクターとの価値共創の課題 .....	19
4 地方大学における地域貢献にかかる課題 .....	20
(1) 地方における課題 .....	20
(2) 地方における大学の課題 .....	21
VI 地方大学国際化の重要性 .....	22
第2章 大学経営における国際化 .....	28
I 大学の国際化に必要となる評価指標活用の意義 .....	28

II	世界における大学の国際化動向 .....	29
1	欧州における大学の国際化に関する動向 .....	29
2	アジアにおける大学の国際化に関する動向.....	31
(1)	AUN .....	32
(2)	UMAP .....	32
III	世界大学ランキングの動向 .....	33
1	THE 世界大学ランキング(THE World University Rankings) .....	34
2	QS 世界大学ランキング(QS World University Rankings) .....	36
3	評価における課題 .....	36
IV	わが国における大学の国際化.....	38
1	わが国における世界大学ランキングにかかる動向 .....	39
2	「スーパーグローバル大学創成支援」事業採択校の現状と課題.....	41
(1)	「スーパーグローバル大学創成支援」事業採択校 .....	42
(2)	数値目標に対する達成状況と課題 .....	42
(3)	広島大学の事例 .....	44
3	わが国独自の大学ランキング .....	48
V	大学国際化のためのベンチマーク .....	51
第3章	地方大学経営における国際化の現状と課題.....	57
I	地域における地方大学の存在意義と国際化 .....	57
II	地方大学国際化の意義ー地方大学経営戦略としての留学生獲得がもたらす効果 ..	58
1	APUの事例 .....	59
2	産官学連携を機能させるための外国人留学生就職支援.....	62
III	地域活性化のための産官学連携の意義と役割ー産官学連携事例の取り組み .....	64
1	長崎留学生支援コンソーシアム .....	64
2	佐世保地域留学生支援交流推進協議会.....	65
3	佐世保市企画部国際政策課へのヒアリングから得た知見 .....	67
(1)	ロケーションと風土・文化 .....	67
(2)	佐世保地域に外国人留学生が増えることのメリット.....	67
(3)	外国人留学生の卒業後の佐世保市への定着 .....	68
(4)	佐世保市の国際戦略 .....	68

4	長崎国際大学へのヒアリングから得た知見.....	69
(1)	外国人留学生の獲得と就職支援 .....	69
(2)	課題とその解決方法 .....	69
5	長崎短期大学へのヒアリングから得た知見.....	70
(1)	外国人留学生の就職 .....	70
(2)	短期大学特有の課題と利点 .....	70
IV	地方大学の国際化がもたらす便益.....	72
1	地域経済への波及効果.....	72
(1)	A P Uの事例.....	72
(2)	国際教養大学の事例 .....	73
2	地方大学にとっての国際市場 .....	76
3	大学の国際化と外国人留学生を獲得するために取り組むべき課題 .....	78
4	国際化している大学の先進事例.....	79
(1)	会津大学の事例 .....	80
(2)	国際教養大学の事例 .....	82
V	地方大学の国際化による地域への貢献.....	84
第4章	地方大学経営における経営戦略とB S Cの有用性 .....	91
I	戦略的マネジメント・システムの有用性.....	91
II	バランス・スコアカードの特性と企業経営におけるB S Cの活用 .....	93
1	B S Cの特性と企業経営において期待される効果 .....	93
2	戦略マップによる因果連鎖の整理 .....	94
3	B S C導入により成功した事例.....	95
4	企業におけるB S Cの導入状況.....	96
5	企業経営におけるB S C導入に関する考察.....	98
6	非営利組織におけるB S Cの成功事例.....	99
(1)	シャーロット市の事例 .....	99
(2)	フルトン群学区の事例 .....	100
III	活用事例から見た大学経営におけるB S Cの有用性 .....	100
1	海外の大学におけるB S Cの活用 .....	101
(1)	英国の大学 .....	101



(2) フィンランドの大学 .....	103
2 わが国の大学における B S C の活用 .....	105
(1) 長崎ウエスヤレン大学の事例 .....	105
(2) 九州共立大学経済学部的事例 .....	106
3 大学経営における B S C の有用性 .....	107
(1) 国立大学における B S C .....	107
(2) 私立大学における B S C .....	108
IV 企業経営との比較から見た大学経営における B S C の有用性 .....	109
1 大学の使命からの整理 .....	109
2 予算編成からの整理 .....	110
3 4つの視点の関係性からの整理 .....	111
V 大学経営における戦略をマネジメントする B S C の有用性 .....	113
第5章 地方大学経営の基盤となる財務戦略 .....	120
I 地方大学の国際化に必要となる安定的な財源の確保 .....	120
II 地方大学を取り巻く経営環境 .....	120
1 大学進学率からみる経営環境 .....	120
2 入学定員充足率からみる大学経営の健全性 .....	122
III 財務状況における現状と課題 .....	122
1 国立大学における現状と課題 .....	123
2 公立大学における現状と課題 .....	126
3 私立大学における現状と課題 .....	129
(1) 帰属収支差額比率からみる大学財務の健全性 .....	129
(2) 学校会計基準 .....	131
IV 多様な財源の確保 .....	132
1 資産運用の有用性 .....	132
(1) 米国とわが国の大学での事例比較 .....	132
(2) 米国の大学の事例 .....	134
(3) わが国の大学での資産運用事例 .....	135
2 寄付金事業の可能性 .....	137
V 安定的な財政基盤の確立 .....	140

第6章 地方大学国際化のための国際経営人材の育成 .....	146
I 国際経営人材の育成の意義 .....	146
II 国際経営に必要となる人的資源の現状と課題 .....	147
1 外部環境の変化 .....	147
2 大学事務職員の特質と育成に関する課題 .....	148
(1) 大学事務職員の特質 .....	148
(2) 大学事務職員の育成に関する課題 .....	149
III 大学経営を担う大学事務職員に必要な能力開発 .....	151
1 大学経営人材に求められる能力 .....	151
(1) 設置形態別にみる大学事務職員に求められる能力 .....	151
(2) 立命館学園の事例 .....	153
(3) 大学院における能力育成 .....	154
2 国際的な視野と能力育成のための仕組み .....	156
(1) N A F S Aなどの取り組み .....	156
(2) A U Aにおける能力開発 .....	157
(3) 福岡工業大学の事例 .....	159
3 国際経営人材に求められる知識や能力 .....	160
IV O f f - J TとO J Tによる能力開発の仕組み .....	162
1 O f f - J Tによる 能力開発 .....	162
2 O J Tによる能力開発－目標管理制度による人材育成 .....	164
(1) 目標管理制度 .....	164
(2) セルフ・コントロールと目標管理 .....	165
V 能力開発の観点からの目標管理と経営戦略との連動 .....	167
VI 国際経営人材に必要となる能力開発の仕組み .....	170
第7章 地方大学国際化のための理念型経営の展開と組織変革 .....	177
I 教職員の意識改革と行動改革および教職協働の重要性 .....	177
II 大学組織における課題 .....	178
III 大学組織のガバナンス体制と理念 .....	179
1 設置形態別の大学組織 .....	180
(1) 国立大学法人のガバナンス体制 .....	180

(2) 公立大学法人のガバナンス体制 .....	181
(3) 学校法人(私立大学)のガバナンス体制 .....	182
2 戦略的運営のためのガバナンス体制の構築.....	184
3 大学における理念 .....	186
IV 理念型経営の有用性ー京セラフィロソフィの事例研究.....	189
1 企業の経営理念.....	189
(1) 経営理念に関する整理 .....	189
(2) 経営理念浸透方策と効果.....	191
(3) 経営理念の機能と効果 .....	191
2 京セラフィロソフィ .....	192
3 JAL再生からの整理.....	194
(1) JALの経営破綻時の状況 .....	194
(2) アメーバ経営による再生要因.....	195
V 地方大学におけるアメーバ経営適用の意義 .....	198
1 建学の精神や理念の浸透 .....	198
(1) 「建学の精神」見直しの必要性 .....	198
(2) 大学における構成員意識改革のための6原則.....	200
2 組織を変革に導くためのプロセス .....	201
VI 教職員の意識改革と行動改革による組織変革.....	203
第8章 地方大学国際化のための顧客価値共創と満足度の向上.....	211
I 価値共創によるステークホルダー満足度向上の有用性 .....	211
II 価値共創による地域の活性化.....	212
1 企業と顧客による価値共創.....	212
(1) 価値概念の変遷 .....	212
(2) 価値共創における企業と顧客との関係性.....	213
2 サービス・ドミナント・ロジックの有用性.....	215
III 地方大学における価値共創の事例研究 .....	217
1 東北公益文科大学の事例 .....	217
(1) 地域共創センター・庄内オフィス .....	218
(2) 「ひとづくり」の視点からの価値共創 .....	219

(3) 国際化に向けた取り組み.....	220
(4) 価値共創に関する山口県立大学の事例.....	220
IV 大学事例を基にしたS D L適用についての考察.....	222
1 東北公益文科大学の事例を基にした考察.....	222
2 山口県立大学の事例を基にした考察.....	224
3 グローバル人材育成・教育の観点からの考察.....	227
V 価値共創からの満足度向上.....	229
1 顧客の満足度という考え方.....	230
2 大学ステークホルダー満足度と大学教職員満足度の関係.....	231
VI 価値共創による顧客満足度と従業員満足度の向上サイクル.....	232
第9章 戦略マップ・B S Cにおける4つの視点からの地方大学経営戦略.....	238
I 地方大学国際化の意義.....	238
II 地方大学経営における国際化.....	239
III 地方大学経営における戦略マップ・B S Cの適用.....	240
1 大学におけるB S Cの有用性.....	240
2 戦略マップの提示.....	242
IV 地方大学における国際経営戦略.....	245
1 戦略目標とK P I策定にあたっての前提と課題.....	246
2 「財務の視点」からの提言.....	246
(1) 多様な入学者の確保.....	247
(2) 多様な財源の確保.....	247
3 「学習と成長の視点」からの提言.....	248
(1) 経営人材育成プログラムの開発.....	248
(2) 国際経営人材の育成.....	249
(3) 共創する組織文化の醸成.....	249
(4) 組織目標と個人目標との連動.....	250
4 「業務プロセスの視点」からの提言.....	251
(1) 学生中心主義の浸透と国際教育環境の整備.....	251
(2) 外国人留学生の獲得と総合的な支援体制整備.....	252
(3) 教職員の意識改革と行動改革.....	254

(4) 財務戦略と連動した専門部署の設置と積極的運営 .....	254
5 「顧客の視点」からの提言 .....	255
(1) グローバルと地域で活躍する学生の育成 .....	255
(2) 価値共創による満足度向上 .....	256
(3) 地域住民の生活の質向上 .....	257
6 地方大学経営における国際経営戦略マップ .....	258
V 本論文の総括と課題 .....	260
巻末資料 .....	293

## 第1章 地方創生の現状と地方大学の役割

### －地方大学の国際化と課題－

#### I わが国における地方創生と地方大学の役割－地方大学国際化との関係

わが国においては、都市部と地方の地域間格差が、解決すべき喫緊の大きな課題となっている。少子高齢化が進行しているなか、地方から都市部への人口流出が続いており、地域経済の衰退に歯止めがかからず、地域に閉塞感が漂う悪循環に陥っている。わが国政府は、このことは地方の問題ではなく、わが国全体の解決すべき問題として捉え、地方創生のためにさまざまな観点から解決のためのアプローチを続けているが、いまだ道半ばといえる。そこで本章では、まず地域社会や経済の活性化に向けた地方創生に関するわが国の政策動向について概観する。そして、その地方創生の文脈のなかで、地方創生の核としての役割が期待されている地方大学に焦点をあて、地方創生における地方大学に関する政策動向を概括する。

これらのことを踏まえ、わが国大学の国際化に向けた政策動向を概観し、大学の使命である人材育成と地域貢献の観点から、国際化のなかでも留学生政策に焦点をあて、外国人留学生の受入状況および日本人学生の海外留学の状況について概観する。そして、地方大学を取り巻く厳しい経営環境について論じ、地方大学が国際化していくうえでの課題を抽出する。

若者の東京を中心とする都市部への流出は続いており、18歳人口の減少とも相まって、厳しい経営環境にある地方大学が、地方にある大学の使命である人材育成と地域貢献という役割を果たしていくためには、財政基盤の安定化が必要となる。その財政基盤の安定化を図るために、商業主義的に入学者確保のための政策が最優先される傾向や形式を重視した表層的な取り組みに陥りすぎていないか危惧されるところである。改めて、地方にある大学として、その使命や教育理念に基づいて、地域にそして世界に貢献できる人材を育成しなければならないと考える。

しかしながら、地方大学が生き残り、持続性のある経営を行っていくためには、いかに受験生を確保し、財政基盤の安定化を図るかということは、やはり解決すべき喫緊の課題である。そのためにも経営戦略として、地方大学が国際化を推進し、海外から優秀な外国人留学生を獲得することによって、国際教育の充実を図り、日本人学生にとっての魅力を

高め、県内はもとより県外からも優秀な日本人学生を確保することにつなげるなどして、収入の安定化を図っていかなければならない。本章では、地方創生の文脈における地方大学の役割を踏まえたうえで、地方大学の国際化との関連性について整理する。

## Ⅱ わが国地方創生に関する政策動向

わが国の地方創生に関する政策は、2007年に当時の福田内閣が、地方における人口減少にともない、地方の暮らしが脅かされている問題を解決し、地方創生への構造改革を推し進めるために策定された「地方再生戦略」にはじまる<sup>1</sup>。

### 1 地方創生の基本的な考え方

その「地方再生戦略」においては、つぎの「基本理念」が掲げられている<sup>2</sup>。

- ① 地方の実情に応じた方策……「地域間の格差の問題が生じている中、地域が抱える課題も様々。地方の実情に応じ、生活者の暮らしの確保、交流人口の拡大、中小企業振興、農林水産業振興等に道筋をつける必要」<sup>3</sup>
- ② 地方と都市との共生……「地方と都市がともに支え合う『共生』の考え方に立つことが重要。二地域居住、観光、体験交流など生き生きとした交流を実現しながら、国民全体がこの考え方を共有し、国の基本方針として明確化することが必要」<sup>4</sup>
- ③ 地方活力の低下がもたらす悪影響という共通認識……「地方の活力の低下は、食料・水など国民生活の安全保障機能の低下、森林の荒廃など国土の防災・保全機能の劣化、自然環境に恵まれた暮らしの崩壊、地域コミュニティの衰退がもたらす安全・安心な生活の場、ひいては次世代の人材を涵養する場の縮小などにつながりかねない」<sup>5</sup>
- ④ 地方再生の道筋の明確化と長期的取り組み……「人口減少時代に突入した我が国において、この地方の衰退を食い止めるための道筋を明確に定め、地方再生に向けた取組を長期にわたって継続することにより、福田内閣が目指す「希望と安心の国づくり」を実現」<sup>6</sup>

そして、上述した基本理念の実現のために、地方再生の戦略における5つの原則をつぎのとおり示している<sup>7</sup>。

- ① 「補完性」の原則 ……「地域の実情に最も精通した住民、NPO、企業等が中心となり、地方公共団体との連携の下で立案された実現性の高い効果的な計画に対し、国

が集中的に支援する」<sup>8</sup>

② 「自立」の原則 ……「地域の資源や知恵を生かして、経済的に、また、社会的に自立に向けて頑張る計画を集中的に支援する」<sup>9</sup>

③ 「共生」の原則 ……「地方と都市とがヒト・モノ・カネの交流・連携を通じて、ともに支え合い、共生を目指す取組を優先的に支援する」<sup>10</sup>

④ 「総合性」の原則 ……「国の支援は、各省庁の縦割りを排し、地域の創意に基づく計画を総合的に支援する」<sup>11</sup>

⑤ 「透明性」の原則 ……「支援の対象とする計画の策定、支援の継続及び計画終了時の評価については、第三者の目を入れて客観的な基準に基づき実施する」<sup>12</sup>

これら地方再生における基本理念、そしてそれら基本理念の実現のために示された5つの原則を基に、地方再生に関するさまざまな戦略が実施されていくことになる。

## 2 地方創生のためのビジョンと戦略

わが国政府は、上述した地方再生のための基本理念と原則のもと「地方における安定した雇用を創出する」「地方への新しいひとの流れをつくる」「若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる」「時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する」<sup>13</sup>という4つの基本となる目標を掲げ、2014年12月「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を閣議決定し、翌年2015年6月に「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」を閣議決定、同年12月には総合戦略の改訂版として「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015改訂版）」を発表している。そして、毎年基本目標とその基本目標を設定するために設定された重要業績評価指標であるKPI（KPI：Key Performance Indicator）をもとに進捗状況が確認され、PDCAを機能させて基本方針および総合戦略の見直しが行われている<sup>14</sup>。

### (1)「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2017改訂版）」の概略

この総合戦略における基本的な考え方として、まずわが国の地方創生における現状認識が示されている。その現状認識とは、わが国の人口減少に歯止めがかかっていないこと、若者人口の東京一極集中が増加していること、地域経済が厳しい状況であることである。そして、それらの課題を克服するために、人口、経済、地域社会の視点から一体的に取り組むこととしている。また「まち」「ひと」「しごと」という3つの観点からのアプローチ



を一体的に取り組む必要があるとして、「まち」においては地域生活を支える基盤を確保する必要があること、「ひと」においては若者の地域での就労が叶うよう結婚から子育てまでをトータルに支援すること、「しごと」においては地域産業の活性化や振興により雇用の質を確保することが掲げられている<sup>15</sup>。

そして、これらの地方創生戦略における基本方針および総合戦略を実効あるものにするために、地方創生に関連する法令として、まち・ひと・しごと創生法（平成 26 年法律第 136 号）、地域再生法（平成 28 年 4 月 20 日施行、平成 27 年 8 月 10 日施行）、地域における大学の振興及び若者の雇用機会の創出による若者の修学及び就業の促進に関する法律（平成 30 年 6 月 1 日公布）が整備されている<sup>16</sup>。

## (2)「まち・ひと・しごと創生基本方針 2018」の概略

この基本方針は、地方における成長力を確保するために、少子高齢化対策、地域の人口減少対策、地域経済の活性化のために必要となる総合的な政策パッケージを実効あるものにすることを目的としている。基本方針では「ライフステージに応じた地方創生の充実・強化」、「『わくわく地方生活実現政策パッケージ』の策定・実行」として「若者を中心とした U I J ターン対策の抜本的強化」「女性・高齢者等の活躍による新規就業者の掘り起こし」「地方における外国人材の活用」「国民の関心を惹きつける効果的・戦略的な情報発信」が掲げられ、ついで「人生 100 年時代の視点に立った地方創生」「平成 32 年度以降の次期 5 か年の『総合戦略』に向けて」が設定されている<sup>17</sup>。

## Ⅲ 地域活性化に向けた大学に関する政策動向ー地方創生における大学の役割

社会や経済におけるグローバル化の進展は、都市部だけに起きている現象ではなく、地方においても同じような状況にある。地方企業であっても、海外事業の展開や外国人労働者の雇用などを行わないと、生き残ることはできない状況にある。また、地域には、外国人コミュニティがあるなど、地域のグローバル化も進んでおり、まちづくりや地域の活性化の観点からも、地方自治体や大学が果たすべき役割は大きい。本節では、地域活性化に向けたわが国の政策動向を整理している。

地域経済が疲弊するなか、わが国政府は、地方創生のために、2014 年 12 月 27 日に「まち・ひと・しごと創生長期ビジョンー国民の「認識の共有」と「未来への選択」を目指し

てー」<sup>18</sup>を閣議決定し、このビジョンを踏まえた 2015 年度からの「まち・ひと・しごと創生総合戦略」のなかに「地方大学等創生 5 か年戦略（まち・ひと・しごと総合戦略）」として、地方大学を強化することによって地方創生の一翼が担えるようつぎの 3 つのプランが示された<sup>19</sup>。

第 1 に「地（知）の拠点としての地方大学強化プラン」では、「地方大学等の地域貢献に対する評価とその取り組みの推進による地域貢献の活性化」として、つぎの 3 つの施策の推進を掲げている。『「地（知）の拠点大学による地方創生推進事業」を実施、地域社会と連携した課題解決に取り組む大学を評価・支援」「国立大学において地域活性化の中核拠点としての機能等の強化を図る取り組みを推進」「私立大学等において経営改革や教育研究改革を通じて地域発展に貢献する取り組みを推進」<sup>20</sup>である。

第 2 に「地元学生定着促進プラン」では、「大学進学時、大学卒業時の地方からの人口流出の低減、都市部の学生の地方就職の促進」として、つぎの 4 つの施策の推進を掲げている。「奨学金（地方創生枠等）を活用した大学生等の地元定着や地方公共団体と大学等との連携による雇用創出・若者定着に向けた取組を推進」「地方の学生が都市部の大学の授業を受けられるよう ICT の活用を推進」「大都市圏、なakanずく東京圏の大学等における入学定員超過の適正化について、資源配分の在り方等を検討し成案化」「地域に誇りを持つ教育の推進、学校を核とした地域活性化」<sup>21</sup>である。

第 3 に「地域人材育成プラン」では、「地方産業の振興を担い、地域課題の解決に貢献する人材を輩出し、地域でグローバルな視点を持った人材が活躍」できるよう、つぎの 3 つの施策の推進を掲げている。「学校等における地域産業を担う高度な地域人材を育成」「高等専門学校、専修学校、専門高校をはじめとする高等学校における専門的職業人材の育成を推進」「地域におけるグローバル・リーダー育成（「トビタテ！留学 JAPAN 日本代表プログラム」等）」<sup>22</sup>である。

続いて 2015 年 6 月 30 日にわが国政府は「まち・ひと・しごと創生基本方針 2015」を閣議決定し、地域経済の活性化に向けた総合的な取り組みとして「地方大学や高等専門学校、専修学校等において、地域とのつながりを深め、地域産業を担う人材養成など地方課題の解決に貢献する取組を促進する必要がある。また、地方大学等への進学、地元企業への就職や都市部の大学等から地方企業への就職を促進するため、奨学金（「地方創生枠」等）を活用した大学生等の地元定着や、地方公共団体と大学等との連携による雇用創出・若者定着に向けた取組等を推進する。さらに学校を核として、学校と地域が連携・協働した取

組や地域資源をいかした教育活動を進めるとともに、郷土の歴史や人物等を取り上げた地域教材を用い地域を理解し愛着を深める教育により、地域に誇りを持つ人材の育成を推進する。人材育成の観点から、大学や高等専門学校、専修学校、専門高校をはじめとする高等学校における、地元の地方公共団体や企業等と連携した取組を強化することにより、地域産業を担う高度な専門的職業人材の育成や地元企業に就職する若者を増やすとともに、地域産業を自ら生み出す人材を創出する。また、地域に根差したグローバル・リーダー育成の取組を推進する必要がある」<sup>23</sup>としている。

一方で、2013 年からは「地（知）の拠点整備事業」として「大学等が自治体と連携し、全学的に地域を志向した教育・研究・地域貢献を進める大学等を支援することで、課題解決に資する様々な人材や情報・技術が集まる、地域コミュニティの中核的存在としての大学の機能強化を図ることを目的」<sup>24</sup>とした補助事業が公募され、展開されている。2015 年度は、国立大学から 36 大学、公立大学から 4 大学、私立大学から 2 大学が選ばれ、合わせて 42 大学が採択された。

地域経済の疲弊に加えて、わが国では 18 歳人口の減少期に入っており、2040 年には、18 歳人口が 2018 年度の 120 万人から 80 万人台まで減少することが予測されている<sup>25</sup>。また、東京を中心とする関東圏への地方からの若者の流出に歯止めがかからない状況が続いている。わが国政府は、こういった状況を改善すべく、地方大学の振興及び若者雇用等に関する有識者会議からの最終報告<sup>26</sup>を受け、地方大学への振興方策として、東京 23 区での大学の入学定員増を 2028 年 3 月まで今後 10 年間認めないことをうたった「地域における大学の振興及び若者の雇用機会の創出による若者の修学及び就業の促進に関する法律」、いわゆる地方大学振興法が 2018 年 5 月 25 日に成立している。

しかしながら、東京 23 区にある大学の定員増を抑制することによって、東京への 18 歳人口を中心とする若者の流入を制限し、地方大学への進学を促す仕組みを構築することが、ただちに地域経済の活性化にはつながらずとは考えにくい。なぜなら、地域経済は疲弊しており、若者が希望する大手有名企業を中心とした人気企業は、東京に一極集中しており、就職の段階で東京に移動することになるからである。

このようなサイクルを断ち切るためには、地方において若者が定住を考え、就職したいと思えるような就職先や雇用機会を創出しなければならない。また、魅力的な地域の住環境といった暮らしやすさをアピールするような取り組みが必要となるであろう。

このように、地方創生に向けて、大学を核とする戦略や補助事業がさまざまに展開され

ている。しかしながら、文部科学省内での各補助事業における相互補完的な展開や検証、各省をまたいで連携やその効果などについては明らかにされていない。今後は、それぞれの事業がどのように相互補完的に機能し、シナジー効果を生みながら、地域の活性化のために有効に機能しているのかについて検証が求められる。

#### Ⅳ わが国における地方大学の国際化対応と国際化に向けた政策動向

##### 1 わが国におけるグローバル化対応

###### (1) わが国における社会や経済のグローバル化

現在は、第4次産業革命といわれる変革の時代にある。A I (Artificial Intelligence)や I o T (Internet of Things)などによる技術革新は、社会や産業、われわれの日常生活にも大きな変革をもたらすことが予測されている。

このような時代の変革期にあって、社会のグローバル化が急速に進展しており、わが国の企業を取り巻く環境も激的に変化している。わが国の大企業の多くは、グローバルな競争環境のなかで、欧米やアジアといった海外に進出している。多くの大企業は、いまやグローバル企業と呼ばれ、海外売上高が国内売上高を上回る企業も多い。そして、それら大企業の海外進出に伴って、大企業とともに生産や事業活動を行っている中堅・中小企業も海外に進出しなければならない状況となっている。

###### (2) 地方におけるグローバル化の必要性

地方にある企業にとっても市場は国内だけでなく、グローバルに事業展開しなければ生き残れない厳しい競争環境となっている。さらに、生産年齢人口の減少が進んでいるなか、外国人の労働力に頼らざるを得ない現状があり、地域における外国人労働者が増えている。それゆえ、地方においても外国人と共に暮らす生活環境整備が求められている。

また、外国人観光客が増加するなか、地方にとって地域の特色ある産業や自然などをいかした観光収入増による地域経済の活性化の観点からも、外国人労働力が期待されている。それゆえ、企業はその規模や都市か地方にあるかといったロケーションの如何にかかわらず、グローバルに活躍することができる人材の獲得に奔走している。石油や鉱物といった物的資源の乏しいわが国にとって、人的資源こそが国家や企業の競争力の源泉であることはいままでもない。特に地方においては、先にも述べたが若者人口の都市部への流出がと

まらず、地域経済は衰退し、地域社会の活性化がままならない状況となっている。地方は、地元企業のグローバル化への対応や、外国人と共に暮らすコミュニティの整備など地域のグローバル化が進んでいる状況に対応しなければならない。

### (3) 地方大学における国際化の必要性

世界のグローバル化が急速に進展すると同時に、第4次産業革命の時代といわれる時代にあって、AI、IoTおよびビッグデータの活用といった新たな技術革新により、産業構造をも変化させるような、大きな変革の波が押し寄せてきている。グローバル化した社会にあって、わが国が国際競争力を維持・確保していくために大学が担う役割は大きい。大学は、都市部にあるのか地方に位置するのにかかわらず、国際的に競争力のある研究を強化し、国際教育を充実させグローバルな社会や経済のなかで活躍できる人材を育成し輩出していかなければならない。

そのためには、大学の国際化は喫緊の課題であるとして、わが国政府も矢継ぎ早に大学の国際化のための補助事業を展開している。しかしながら、一部の大学の国際化は進展しているものの、まだ多くの大学で国際化が十分に進展しているとはいえない状況がある。特に、地方にある大学の教育研究の国際化は、財政や学生募集力といった問題もあって、進展しにくい経営環境にある。このような問題意識を踏まえ、本論文では、地方大学の国際化は、喫緊に取り組むべき重要な経営戦略であり、地方大学が国際化することが、地域社会と経済の活性化に寄与することを明らかにするものである。

神余(2013)は、「大学は社会公共財ないし国際公共財」とし、わが国大学の国際化とは「日本経済の国際的な競争力ならびに日本の国力を強化するために、政府、産業界、大学が一体となって取り組みが行われている高等教育分野における国家的事業(国家戦略)の重要な柱」<sup>27</sup>であると指摘している。そのうえで、わが国の大学の国際化の問題点として、つぎのことをあげている。第1に「国際競争力の低下と学生、研究者の内向き志向、グローバル人材の養成の必要性」<sup>28</sup>である。そして第2に「大学の国際化とは日本社会の衰退を防ぐ、人材面での価値と資本の形成行為であり、とりもなおさず大学が社会公共財ないし国際公共財として役割を果たすということである」<sup>29</sup>としている。

神余(2013)は、大学の国際化について「大学の国際化とは、政治、経済、社会、文化、科学技術の世界的な動向に適合してグローバルに活躍できる内外の人材を育成し、真理を探究し、もって社会の活力と国力の維持・発展に寄与するための高等教育機関の意識と制

度の絶えざる変革である」<sup>30</sup>と定義している。本論文では、神余が定義している「大学の国際化」を踏まえて、論述している。次節では、これらのことを踏まえて、わが国における国際化の変遷として、留学生政策および高等教育にかかる政策の動向について概観していく<sup>31</sup>。

## 2 わが国の大学国際化に向けた政策動向

### (1) 留学生政策

文部科学省や外務省等をはじめとする関係省庁から、2008年に「留学生30万人計画」が発表され、「日本を世界により開かれた国とし、アジア、世界との間のヒト、モノ、カネ、情報の流れを拡大するグローバル戦略を展開する一環として、2020年を目途に留学生受入れ30万人を目指す」<sup>32</sup>として、大学の国際化を推進していくための基本的な考え方や施策の方向性が示された。

受入外国人留学生数は、独立行政法人日本学生支援機構が毎年実施している「平成29年度外国人留学生在籍状況調査」によると、2017年5月1日現在で国内の高等教育機関および日本語教育機関に在籍している外国人留学生数は267,042人(対前年比27,755人(11.6%)増)となっている。その内訳を見てみると、高等教育機関における留学生数の多い国・地域は中国79,502人(対前年比4,240人増)、ベトナム34,489人(対前年比6,910人増)、ネパール14,850人(対前年比1,394人増)であった。そして、日本語教育機関における留学生数の多い国・地域は中国27,758人(対前年比4,537人増)、ベトナム26,182人(対前年比954人増)、ネパール6,650人(対前年比635人増)となっている<sup>33</sup>。

このように受入外国人留学生数は順調に推移しており、2020年度までを目途とした「留学生30万人計画」を達成する可能性が高いことがうかがえる。地域別出身地では93.3%がアジアからであり、中国、ベトナム、ネパールに続いて、韓国、台湾、スリランカ、インドネシア、ミャンマー、タイ、マレーシアの順となっている。このことは、わが国企業の海外進出状況と一定の関係があることに留意しておく必要がある。

受入外国人留学生数は、増加傾向にあるが、来日する国や地域に留意しておく必要がある。具体的には、近年の増加率から見ると、ベトナムとネパールからの来日が極端に増加している。このことは、わが国企業のアジア地域への海外進出による影響が大きいと考えられるが、英語圏でないわが国は、日本語教育体制の整備や英語での学位プログラムを設置するなど、受入体制の整備が急務である。

日本人の海外留学者数は、独立行政法人日本学生支援機構が実施している「平成 28 年度 協定等に基づく日本人学生留学状況調査結果」によると、大学等が把握している日本人学生の海外留学状況は、協定等に基づく日本人学生留学状況および協定等に基づかない日本人学生留学状況を合わせ、2016 年度は 96,641 人(対前年度比 12,185 人増)となり、留学者数の多い国や地域は、米国 20,159 人(対前年比 1,483 人増)、オーストラリア 9,472 人(対前年比 1,392 人増)、カナダ 8,875 人(対前年比 686 人増)となっている<sup>34</sup>。

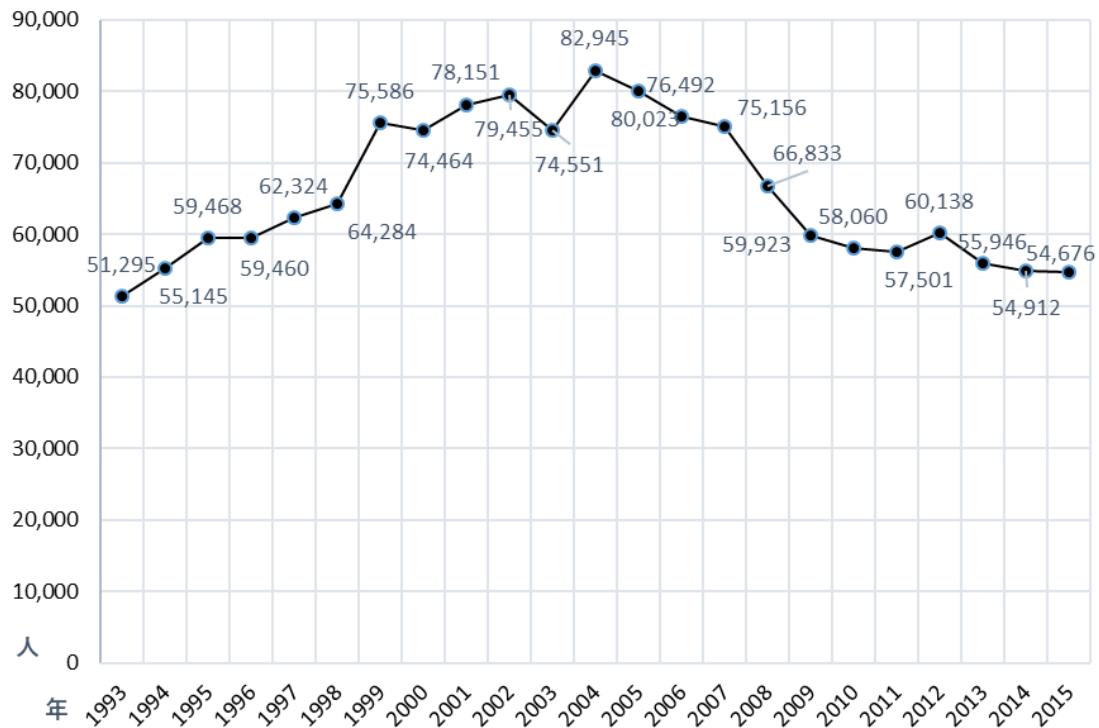
ただし、OECD、ユネスコ、米国国際教育研究所(IIE: Institute of International Education)等の 2015 年統計による日本人の海外留学者数では、54,676 人(対前年度比 236 人減)であり、留学者数の多い国・地域は、米国 19,060 人、中国 14,085 人、台湾 6,319 人となっている<sup>35</sup>。

図表 1-1 にあるように、日本人の海外留学生数は、2004 年の 82,945 人をピークに下がりはじめ、2011 年には 57,501 人と約 25,000 人減少している。そして、2012 年度は増加となった。ただし、2013 年度統計より、統計対象が受け入れ国の国籍を持たない外国人留学生から、高等教育機関に在籍する外国人留学生が対象となったため、単純に比較できなくなっている<sup>36</sup>。しかしながら、世界的にグローバル化が進展しているなかであって、2004 年度がピークであった状況を考えると、日本人学生が海外留学するにあたって、いくつかの阻害要因が考えられる。たとえば、日本人学生の内向き志向、海外留学費用負担、わが国と海外の大学との学年暦の違いおよび在学時における就職活動時期など、さまざまな阻害要因が考えられ、日本人学生を取り巻く環境改善が望まれるところである。

日本人の海外への留学生数については、社会や経済のグローバル化が進展し、国や地域のボーダレス化が進んでおり、相互に依存的な関係が生じていることに留意しなければならない。経済的な観点からは、2008 年のリーマン・ショックによる世界的な金融危機、中国人民元の切り下げ、世界的な保護主義傾向による為替動向や貿易の問題、米国と中国との間での経済摩擦など不確実性が高まっており、景気動向の予想困難な時代となっている。また、世界各地で地球温暖化に起因するような自然災害、テロや難民といった地政学的な問題も世界各地で生じている。

それゆえ、留学生政策による大学の国際化を推進するにあたっては、同時に海外におけるリスクマネジメント体制を十分に整備しておく必要がある。

図表 1-1 日本人の海外留学状況



(出所)文部科学省『日本人の海外留学状況(OECD 等による統計)』記載データ。ただし、2013 年統計より統計対象が異なっていることから単純に増減比較ができなくなっていることに留意する必要がある<sup>37)</sup>。

## (2) 日本人学生が留学することの意義

わが国の大学は、社会からの強い要請として、グローバルに活躍できるような人材を育成することが求められている。しかしながら、日本人学生の海外留学がなかなか増えない現状を踏まえ、日本人学生を海外に送り出すことについての意義と課題について整理しておく。

そこでまず、日本人学生の留学における阻害要因について明らかにしたうえで、日本人学生が留学することの意義について明らかにしていきたい。

太田(2013)は、日本人学生が留学するにあたっての阻害要因について、つぎのように整理している<sup>38)</sup>。

- ① 日本人学生が大学に在学している間に海外留学や海外研修に行きたがらない阻害要因……就職活動の早期化と長期化、単位互換制度の未整備と学年暦の違いおよび国際教育プログラム開発の遅れがある。



② 学位取得を目指す海外留学に対する阻害要因……学士より高い学位を取得してもメリットの少ない雇用システム、短期的なキャリア志向、英語圏の大学の授業料高騰および日本の家計の悪化がある。

③ ①と②のタイプの留学に共通の阻害要因……学生の海外留学を評価しない雇用者、要求される語学力の高度化、少ない海外留学のための奨学金、リスク回避と安全志向および日本という便利で居心地の良いすぎる社会がある。

このように日本人学生の留学にあたっては、いくつかの阻害要因がある。わが国独自の企業の採用慣行に伴う学生の就職活動時期、企業の留学に対する評価と雇用、海外の大学と同期しない学期制、十分に整備されていない奨学金制度、そして学生の安全志向などが阻害要因となっている。

しかしながら、海外留学がグローバルに活躍できる人材を育成するうえで、有用であることはすでに明らかになっている。そのことを証明するエビデンスとして、米澤・新見(2016)は、大規模なオンライン調査を行い、留学経験が日本人学生のキャリアにどのように影響しているのか、また能力や意識にどのような変容をもたらしたのかについて分析している。まず、キャリアへの好影響をもたらしている事項として、つぎの3点を調査結果から明らかにしている<sup>39</sup>。

① 年収……最終学歴である大学学部、大学院修士、大学院博士ごとに、留学経験者と留学未経験者との年収を比較した結果、それぞれの最終学歴において、留学経験が年収を高める効果がある。

② 役職……大学への留学経験の有無が、男女ともに管理職比率を高めている。文系の大学院では、理系の大学院と比較して、管理職比率に大きな違いがある。

③ 就職・キャリア……留学経験が、キャリア設計や現在の仕事に就くにあって有用であり、留学で学んだ知識やスキルが現在の仕事において役に立っている。

本調査は、留学経験によって得られた能力や知識などが将来のキャリアにおいて、活かされ有用に影響していることを明らかにしているといえるだろう。

また、米澤・新見(2016)は、同調査において、キャリアや所得への効果に関するエビデンスとして、留学経験が自身の能力や意識にどのような影響を与えたのかについて分析している。その調査分析結果から、留学経験による意識との関連性が強い項目として、「異文化に対応する力」「外国語運用能力」「留学先(海外)の社会・習慣・文化に関する知識」を明らかにしている。そして、留学経験が意識の変容をもたらした事項として「日本人として

の意識」「多様な価値観や文化的背景を持つ人と共存する意識」「リスクをとること、チャレンジすることに関する意識」が高まったことを明らかにし、自己肯定感や自己効力感といった内面的な成長があったことを指摘している<sup>40</sup>。

このことは、海外で活躍できる人材に求められている異文化を理解する力、多様な価値観を受容する力、コミュニケーション・ツールとしての語学運用能力の獲得に留学経験が有用であることを示しているといえる。

さらに、米澤・新見(2016)は、留学経験がどのような能力の獲得につながったのかについて、大学院および大学学部レベルでは、「専門知識・技能」「外国語運用能力」「ストレス耐性」「目的を達成する力」が身についたとの回答が多く、高校レベルでは対人関係に関連した能力「リーダーシップ」「異文化に対応する力」「ストレス耐性」「柔軟性」「協調性」が向上したという回答が多かったとしている<sup>41</sup>。

この調査分析結果は、グローバル化した社会や経済、多様化している労働環境にあって、留学経験が将来のキャリアと同様に、これからの社会にとって求められる人材に必要な知識や能力の獲得に有用であることを明らかにしている。

しかしながら、上述したように留学することへの阻害要因があることから、海外留学を希望するすべての日本人学生が、海外に留学することは困難であるといえる。それゆえ、海外への留学ができなくても、わが国に居ながらにして海外にいるような環境を日本人学生に提供することは、留学体験によって得られる能力の獲得や意識の変容と同じような効果を期待することができる。

外国人留学生の獲得は、キャンパス内において日常的に多様な国や地域からの外国人留学生と自然に触れあう機会を創出することになる。また、授業やゼミにおいて外国人留学生とともに学び合う環境を整備することは、日本人学生にとって異文化を理解し、多様な価値観や文化的背景を受容し、語学運用能力を磨く機会となる。上述した阻害要因の解決に向けて取り組むことと同時に、外国人留学生の獲得による学内環境整備を進めなければならない。これらの取り組みは、結果として地方大学の特色化と強みとなる。

また、今後地方大学が地域の核として、持続的に地域活性化に貢献するためには、財政基盤を安定化させなければならない。そのためには、時代の変化に応じた持続的な研究や教育における発展が必要不可欠であることから、優秀な教員を国内外から獲得しなければならない。

そして、日本人学生だけでなく外国人留学生からも選ばれる大学とならなければならない

い。地方にある大学は、県内からだけでなく県外からも、魅力ある大学として受験生を獲得しなければ、持続可能な大学経営を行っていくことは困難である。そのためには、地方大学が国際化することにより、魅力ある教育内容、キャンパスを創り、県内外の日本人学生、外国人留学生といった多様なステークホルダーに選ばれる大学になる必要がある。すなわち、地方大学の国際化の成果は、財政の安定性の確保につながり、地方大学の存在意義を高めることにつながる。

### (3) 高等教育政策

「留学生 30 万人計画」の一環として、わが国における大学の国際化を推進するために、文部科学省は補助金事業を矢継ぎ早に実施している。本項では「留学生 30 万人計画」以降の文部科学省補助金事業について概観する。

まず、2009 年に文部科学省は、「国際化拠点整備事業（グローバル 30）」を「大学の国際化のためのネットワーク形成推進事業は、国際化の拠点となる大学間のネットワーク化、国際化に積極的な大学との連携を図り、我が国の大学の国際化を推進することにより、国内外の優秀な学生の受入を促進し、グローバルな社会で活躍できる人材の育成を図ることを目的」<sup>42</sup>として実施した。

続いて、2011 年から文部科学省は、「大学の世界展開力強化事業」を「国際的に活躍できるグローバル人材の育成と大学教育のグローバル展開力の強化を目指し、高等教育の質の保証を図りながら、日本人学生の海外留学と外国人学生の戦略的受入を行う事業対象国・地域の大学との国際教育連携の取組を支援することを目的」<sup>43</sup>として実施し、現在も継続している。

2012 年には文部科学省は、「グローバル人材育成支援事業」を「若い世代の『内向き志向』を克服し、国際的な産業競争力の向上や国と国の絆の強化の基盤として、グローバルな舞台に積極的に挑戦し活躍できる人材の育成を図るべく、大学教育のグローバル化を目的とした体制整備を推進する事業に対して重点的に財政支援することを目的」<sup>44</sup>として実施した。

そして、文部科学省は、続けざまにわが国の大学における国際化の一層の促進をはかるため、2014 年に「スーパーグローバル大学創成支援」事業を「我が国における高等教育の国際競争力の向上及びグローバル人材の育成を図るため、世界トップレベルの大学との交流・連携を実現、加速するための人事・教務システムの改革など国際化を徹底して進める

大学や、学生のグローバル対応力育成のための体制強化を進める大学を支援することを目的」<sup>45</sup>として実施している。

このように国家戦略として、大学の国際化を推進するための諸施策が展開されている。留学生数については、受け入れは順調に推移しているものの、送り出しについては、図表 1-1 にあるように、まだ十分に国際化のための推進施策が機能しているとはいえない。しかしながら、国際化が進展した成果としての指標のひとつともいえる世界大学ランキングにおいては、「スーパーグローバル大学創成支援」事業に採択されている東京大学や京都大学は、いくつかの世界大学ランキングにおいてその順位を上げはじめているものの、一方で順位を下げている同事業採択校もある。世界大学ランキングは、世界の大学における相対的な関係であることを考えると、各国国家戦略の違いや実行性といったことなどが影響している可能性がある。世界大学ランキングについては、第 2 章にて詳述することとする。

## V 地方大学の国際化における課題

上述してきたように、地方にある大学は、地域経済や社会が活性化するよう、そのための地域の核となることが求められている。そして、地方であっても企業やコミュニティはグローバル化しており、そういった組織や社会に対応できる人材を育成し、輩出することが求められている。しかしながら、地方では、経済が衰退するなか、人口減少とともに少子高齢化が進み、若者の東京を中心とする都市部への人口流出に歯止めがかからず、地方にある大学は受験生の獲得が困難な状況にある。

日本私立学校振興・共済事業団が、毎年調査を実施している最新の調査である「平成 29 年(2017)年度 私立大学・短期大学等入学志願動向」によると、入学定員充足率<sup>46</sup>が 100%未満の大学は 39.4%であり、前年度と比較して 5.1 ポイント低い結果となっており、入学者が入学定員を下回った大学が 28 校減少して、229 校となっている<sup>47</sup>。要因は定かではないが、有名私立大学といわれる上位校の入学定員の厳格化による定員管理の影響を少なからず受けているものと推測される。

数字的には改善しているものの、依然として約 4 割の大学が定員割れとなっている。そのなかでも、入学定員が 500 人未満の大学は、すべて入学定員未充足となっていることに着目する必要があるだろう。また、地域別にみると、北海道、東北(宮城を除く)、甲信越、東海(愛知を除く)、中国、四国、九州(福岡を除く)で、入学定員充足率が 100%未満となってい

る<sup>48</sup>。これらのことから、入学定員が小規模な大学および地方にある大学は、極めて厳しい経営環境に置かれていることが明らかである。地域別および規模別の入学定員充足率については、第5章にて詳述する。

このように、地方大学は厳しい経営環境下にあるが、地域経済や地域社会を活性化するために必要な核となることが求められており、果たすべき役割は大きい。しかしながら、地方大学には、これまで概観してきた大学を取り巻く環境を踏まえると、つぎのような解決すべき喫緊の課題がある。

## 1 地方大学の国際化における財政的課題

まず、地方大学経営における財政課題がある。地方大学にとって、外部環境リスクである18歳人口の減少や都市部への若者人口の流出は、財政に大きな影響をもたらす。特に私立大学は、その収入構造として、多くを学生納付金収入と経常費補助金に頼っている。特に、学生納付金収入の割合は大きく、いかに入学者を確保するかは、大学の存続さえ左右する最大の財政的課題である。

大学の収入源としては、学生納付金収入、経常費補助金収入の他、外部資金として戦略的な国の補助事業や科学研究補助費の獲得、資産運用収入、寄付金収入など、それぞれの資金獲得のための戦略やノウハウが必要となる。また、学生納付金収入に多くを依存する私立大学をはじめとして、多様な財源を確保することも、今後大学の財政基盤の安定化に向けて必須の財務戦略となる。なお、財政基盤の安定化に向けた戦略については、第5章にて詳述する。

まず、安定的に健全な財政を維持するために必要となる多様な入学者の確保の観点から、外国人留学生の獲得が、地方大学の経営戦略としていかに有用であるのかについて明らかにしていく。

しかしながら一方で、外国人留学生の獲得のために大学の国際化を進めていくためには、一定の財政投資が必要となる。例えば、外国人の留学生を受け入れるためには、ハード面の整備として、留学生寮を整備するイニシャルコストだけでなく、ランニングコストが必要となる。また、受入プログラムの整備や維持には、一定の人件費も必要となるとともに、国際センターといった事務部門を整備し、教育面だけでなく、日常生活から就職支援までを支援するために、人的資源を投入しなければならない。そして、優秀な外国人教員を獲得するためには、一定程度の給与や宿泊施設といった生活面をもバックアップしなければ

ならない。さらに、海外から優秀な外国人留学生や外国人教員を確保するためには、マーケティングやリクルーティングにかかる経費とともに、海外拠点の形成や提携先も必要となることから、コスト面で大きな財政負担を強いることとなる。

こういった初期投資や一定の運営経費が必要となるものの、学費減免や奨学金といった措置の必要のない外国人留学生の獲得は、大学にとって最大の収入源である学生納付金を確保することにもつながり、財政基盤の安定化を図ることができる。また、さまざまな国や地域から外国人留学生を獲得することは、魅力ある大学創りには欠かすことができない。キャンパスの国際化、教育の国際化は、日本人学生にとっても日本に居ながらにして異文化交流ができる環境となり、グローバルに活躍するために必要となる異文化理解や多様な価値観の受容などが育成される機会となる。また、優秀な外国人教員の確保は、研究と教育の両面において相乗的な効果が期待でき、地方大学の存在価値を高めることが期待される。それゆえ、こういった国際化した大学は、県内だけでなく、県外からも受験生を惹きつけ、受験生に選ばれる大学になる可能性が高まることが期待される。

## 2 地方大学の国際化推進における総合的なマネジメントの課題

わが国の科学技術や学術分野における世界最先端レベルの競争力を維持・確保するためには、戦略的に国際活動を推進していく必要があるとして、文部科学省は、2005年から2009年にわたって「大学国際戦略本部強化事業」を実施している<sup>49</sup>。本事業は「各大学等の特色に応じた国際戦略本部といった全学横断的な組織体制を整備し、大学等としての国際戦略を打ち立てながら、学内の各種組織を有機的に連携した全学的、組織的な国際活動を推進することを目的」<sup>50</sup>としている。日本学術振興会は、その事業の実施結果を「グローバル社会における大学の国際展開について～日本の大学の国際化を推進するための提言～」<sup>51</sup>としてまとめ、2010年2月に公表している。

日本学術振興会(2010)によると、わが国の大学が国際化を推進していくためには、大学の国際化について適切に運営する組織(ガバナンス)の整備が必要であると指摘し、組織としてつぎの3つの類型を示している<sup>52</sup>。

- ① 「本部先導型」<sup>53</sup>……学長のリーダーシップが発揮できるよう、戦略的な国際施策が実施できる組織体制として整備された組織形態である。
- ② 「集中管理型」<sup>54</sup>……学長や理事、副学長のもとに戦略的に教職員を集中配置し、大学として戦略的な展開を可能とするよう整備された組織形態である。

③ 「部局支援型」<sup>55</sup>……国際関連部局や研究関連部局といった各部局の国際戦略の展開を大学が支援するよう体系化された組織形態である。

④ 「特定プロジェクト型」<sup>56</sup>……特定プロジェクトに資源を集中して、教育研究の国際化を推進するタイプである。例えば、海外拠点を設置し、その拠点を中心に国際化のための組織を整備するような形態である。

このように、それぞれの組織体系や組織文化に応じて国際化のための戦略的な組織体制が構築されている。しかしながら、同事業の調査結果では、まだ約4割の大学が、国際化を推進するための組織が整備されていないことを示している<sup>57</sup>。また、人事配置についての課題として、人事ローテーションをあげている。専任事務職員の一般的な人事異動サイクルは3年から4年程度であり、国際戦略の策定やその実施に必要な専門性を事務職員が有しているとはいい難く、どのように人材育成を行っていくかが課題であると指摘している<sup>58</sup>。

これらのことから地方大学が、国際戦略を構築し、実行していくためには、それぞれの地方大学が有する組織文化や特徴に応じて組織体制を整備していく必要がある。また、国際経営を行っていく人材を育成するためには、教職員の意識改革と行動改革を行い、教員と事務職員が共に協働し、新たな付加価値を創造していく必要がある。そして、優秀な外国人教員や外国人留学生の獲得および獲得に伴う生活支援をはじめとしたさまざまな支援体制を整備することから、教員だけでなく事務職員も国際通用性のある能力を身につけなければならない。これら人材育成に関する課題については、第6章にて詳述する。なお、地方大学の国際化に向けた教職員の意識改革と行動改革および教職協働については、第7章にて詳しく論じる。

そして、地方大学経営として費用対効果の最大化やコストの削減といった財政課題に取り組む、入学者を確保する諸施策を立案し、グローバルに活躍できる人材の育成といった教育改革などの諸課題を解決する必要がある。すなわち、そういった諸課題に取り組むことができるよう組織を整備し強化するとともに、さまざまな外部環境に適切に対応できるよう、大学経営人材と同時に国際経営人材の育成を推進していかなければならない。

ところで、これらの課題を解決していくためには、総合的に統合されたマネジメントが必要であり、そのためのシステムを確立しなければならない。そして、そのマネジメント・システムを確立し、適切に環境変化に対応できるようPDCAサイクルを機能させていかなければならないと考える。そのための仕組みとして、Robert S. Kaplan と David P.

Norton が 1992 年に開発した戦略的マネジメント・システムであるバランス・スコアカード(Balanced Scorecard、以下「B S C」という)がある。B S Cは、「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習と成長の視点」の4つの視点を有し、それら視点ごとに戦略目標を掲げる。そして、その戦略目標の達成のために重要業績評価指標(K P I : Key Performance Indicator、以下「K P I」という)を設定して、P D C Aサイクルを機能させることができる。B S Cについては、第4章において詳細に論じる。

先に述べた、財政基盤の安定化は「財務の視点」における課題であり、第5章において詳細に論じる。そして、「学習と成長の視点」における課題である大学経営人材および国際経営人材の育成については第6章において、「業務プロセスの視点」における教職員の意識改革と行動改革、教職協働の推進については第7章において詳細に考察する。

### 3 グローバル化した地域における大学と地域アクターとの価値共創の課題

直近ではインバウンドとして、外国人観光客が増加している。また、地域における外国人労働者が増えるなか、外国人の地域への定住者も増えていることから、さまざまな環境整備とともに、地域住民との共生が求められている。行田・土屋(2005)は「地域のグローバル化に伴い、文化や言語、生活習慣の相違によるトラブル、いじめや犯罪など、様々な問題があらわれてきた」<sup>59</sup>として、国際理解を進めるための学校教育の必要性を指摘し、岡崎市において「子ども国際セミナー」として実施されたプログラム・コンセプトをつぎのとおり示唆している<sup>60</sup>。

- ① 相互依存する関係性への気づき……地域社会においても、あらゆる場面でグローバル化が進んでおり、相互に依存し影響しあっている。その関係性に気づくことが重要である。その相互依存する関係性に気づくための場面設定が必要である。
- ② 多様な地域や国の人々の文化的背景や価値観の理解……外国籍市民は、多様な国や地域から訪日している。それぞれの国や地域における歴史や文化背景を理解し、多様な価値観を学び、人間性を理解する必要がある。異文化を理解し、多様な価値観を 수용できるよう場面を設定する必要がある。
- ③ 地域が抱える課題解決に向けた主体的参画の意識醸成……地域における生活や社会は、自らが主体的かつ意欲をもって取り組まなければならない。そのために社会にかかわる場面を設定して学ぶ必要がある。
- ④ 地域だけではなく、地球規模で物事を捉える……環境問題などは、地域だけではな



く、地球という観点から問題を捉え理解し考えていかなければならない。それゆえ、地域社会の一員であるだけでなく、国や地球レベルの一員でもある自己に気づくための場面設定が必要である。

- ⑤ コミュニケーション力と協働する力の養成……コミュニケーション・ツールとしての語学力だけでなく、非言語も含めた自分の考えを伝える力、人の話に耳を傾け理解する傾聴力が必要である。また、相互依存する関係性を理解し、人を思いやり、学び合い協働する場面設定が必要である。

行田・土田(2005)が示している国際理解のためのプログラムは、10年以上も前の2004年度に愛知県岡崎市小学校において企画・実施されたものである<sup>61</sup>。行田・土田が国際教育プログラムを開発するにあたって、上述した5つのコンセプトは、地方大学において展開すべき地域におけるアクターである地域住民や地元企業、地元経済団体などとの学び合い協働する国際教育の参考となる考え方であろう。このような地域のグローバル化は、より進展しており、地域における大学の役割の重要性は増しているといえる。

地方大学の地域における存在意義については第3章にて詳述する。また、地方大学を取り巻くさまざまなアクターとの協働や学び合いによる価値創造、それらアクターをステークホルダーとした関係性については、BSCにおける「顧客の視点」として、第8章にて詳細に論じる。

#### 4 地方大学における地域貢献にかかる課題

地方大学における地域貢献についての課題について「地方における若者の修学・就業の促進に向けて一地方創生に資する大学改革」<sup>62</sup>に基づいて、まず地域および地方における大学の課題をつぎのように整理する。そして、これらの課題を踏まえたうえで、地方大学における地域貢献の必要性について論じる。

##### (1) 地方における課題

地方における課題は、人口が東京に一極集中することに起因する。同上報告書には、地方におけるつぎの課題があることが示されている<sup>63</sup>。

- ① 若者の東京圏への転入超過……東京圏(東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県)の地方圏から進学時、就職時に東京圏へ12万人規模の転入超過が続いている。
- ② 地方圏における18歳人口の減少……若者の大学進学時の転出によって、特に地方

の小規模な私立大学の経営状況が悪化している。

- ③ Uターンする割合の低下……15～29歳のUターンする若者の割合が低下している。  
このように地方から東京圏への人の流れが止まらない状況が続いており、地域経済が疲弊するとともに、地域社会の衰退が加速化するような深刻な状況にあるといえる。

## (2) 地方における大学の課題

また、同上報告書では地方大学における課題について、つぎのように整理している<sup>64</sup>。

- ① 地方国立大学の総花主義……幅広い学問分野を網羅しているが、総花的で強みや特色が見えない。地方のニーズを踏まえた展開が求められる。
- ② 地方産業につながる人材育成……成長分野や地方産業の発展に資する人材育成ができておらず、地域ニーズに応えていない。
- ③ 地域密着型の中堅企業……地域中堅企業における企業人材の採用や育成、研究開発に貢献できるよう機能を強化・特化すべきである。
- ④ 就職支援サービス……地元で就職したい意向を有する学生への就職・生活情報を提供する仕組みの充実が必要である。そのためのキャリア教育の充実が求められる。
- ⑤ 東京圏で学んだ学生の地方への還流……地域の活性化のためには、当該地域以外にも多様な価値観や知恵を有する人々が集まるという人的好循環サイクルを構築する必要がある。

これらのことから、地方にある大学は、国立大学だけでなく、公立大学、私立大学においても、注力すべき戦略的課題があることがわかる。それはすなわち、地域の課題に応じた、それぞれの大学が有する知的資源である教育や研究において果たすべき役割と責任であるといい換えることができるであろう。

2017年12月28日には中央教育審議会大学分科会将来構想部会から「今後の高等教育の将来像の提示に向けた論点整理」<sup>65</sup>が出され、社会構造が変化しているなかであって、18歳人口が減少している状況を踏まえ、地方大学に関連する事項として、地方における教育機会を確保する必要から「我が国の高等教育機関については、私立大学が多く、かつ、小規模な大学等が多いのが特徴であり、特に小規模な大学が多い地方において学生確保が厳しくなっているが、地方に所在する大学は、その多くが地域で活躍する人材の育成の拠点となっているとともに、地域の知的基盤としての様々な役割を果たしており、今後とも、地方の学生のニーズに応える質の高い教育機会を確保していくことが重要である」<sup>66</sup>とし

ている。

このように、地方大学にとっての地域社会および地域経済への貢献が課題である。地方大学は、地域の核となり、地域に貢献していくために、産官学が連携した事業やプロジェクトの展開を推進していく必要がある。そのためにも、地方大学は、研究開発力を有する優秀な教員を確保するとともに、グローバルに活躍できる人材を育成していかなければならない。そして、地方大学は、日本人学生、外国人留学生、地域のアクターである地域住民および地元企業などとの学び合いと協働による新たな価値を創造することによって、地域を活性化していく役割がある。

## VI 地方大学国際化の重要性

本章では、地方創生における政策動向を概観し、その地方創生における大学の役割について論じた。そして、地方大学が地方創生の核となるためには、地方大学における国際化が必要であることを考察した。技術革新とともに世界のグローバル化が進展しており、わが国においても都市部だけでなく、地方においてもグローバル化が進んでいる状況について概観した。わが国企業は、グローバル化が進展するなか、国際的な競争力を確保する必要があることから、グローバルに活躍できる人材を求めるようになった。このことは、大企業だけでなく、都市部の中堅中小企業や地方にある地元企業も同じ状況にある。また、地域社会のグローバル化も進んでいることから、外国籍市民や外国人労働者などへのさまざまな対応が求められるようになっている。そういった状況を解決すべく、わが国政府が行っている大学の国際化を促進するための政策動向について概観した。

地方の若者人口の都市部への流出が続くなか、わが国のトップレベルの大学の国際化だけでなく、地方にある大学もまた、国際化によって教育研究における競争力を高め、大学の魅力を増し学生募集力を強化して、財政基盤を安定させるという循環サイクルを構築しなければ、持続的経営が困難な厳しい経営環境下にある。また、地方大学の使命のひとつである地域貢献による地域社会や経済や活性化のためにも、地域におけるさまざまなアクターと協働し、相互理解と共生していく必要があることを概観した。そのうえで、地方大学が国際化を進めていくうえで、解決しなければならない課題として、財政基盤の確立、大学経営のマネジメント、地域のステークホルダーであるアクターとの協働の必要性を明示した。

そして、地方大学経営における課題について、つぎのとおり論じた。まず、大学の持続的経営のために必要となる財政基盤をいかに安定させるかという課題がある。学生納付金収入依存度の高いわが国の大学にとって、いかに入学者を確保するかは、最も重要視すべき課題である。若者人口が減少する地方にあって、地方大学は外国人留学生をはじめとして多様な入学者を確保し、多様性のある大学創りを進め、日本人学生にとって魅力ある大学とならなければならない。しかしながら、外国人留学生を受け入れるためには、留学生寮をはじめとするハード面の整備に加えて、受入教育プログラム、生活から就職支援まで体制を整備する必要がある、コストがかかる。また、優秀な外国人教員を獲得するにあっても、同様に支援体制を整備する必要がある、大学の国際化を推進するにあたっては、初期投資や経常費が必要となることを踏まえておかなければならない。

また、地方大学の国際化を推進するためには、組織体制を整備しなければならない。そして、その組織を運営し国際化を推進していくためには、教職員の意識改革と行動改革が必要であり、教職員が共に学び合い協働していくことが重要となる。そして、国際経営を担うためには、国際的な視野と専門的な知識を有する人材が必要となる。このような課題を解決しなければ、国際化を推進していくことは難しいといえる。

一方で、グローバル化は都市部だけでなく、地方においても進展しており、外国籍住民が増えていることから、地域住民とのトラブルも同時に増えている。地域住民と外国人とが共生していくためには、互いの歴史的・文化的背景を理解し、多様な価値観を受け入れるための機会を創出しなければならない。それゆえ、大学は、大学を取り巻くさまざまなアクターと学び合い協働し、互いを理解するとともに、新たな価値を創造する機会を創出する役割を担わなければならない。地方大学が国際化し、地域活性化や地域課題の解決に晴らすべき役割は大きいといえる。

これらのことを踏まえ、地方大学の国際経営戦略が、大学の持続的経営を可能にするとともに、地域経済および地域社会の活性化に寄与することについて、次章以降で明らかにしていく。

#### 注

- 1 内閣官房『地方再生戦略』地域活性化統合本部会合、2012年11月30日、1頁。
- 2 内閣官房『地方再生戦略の概要』2014年1月17日。
- 3 『同上書』。

- 4 『同上書』。
- 5 『同上書』。
- 6 『同上書』。
- 7 内閣官房『前掲書』2012年、2-3頁。
- 8 『同上書』2頁。
- 9 『同上書』3頁。
- 10 『同上書』。
- 11 『同上書』。
- 12 『同上書』。
- 13 内閣官房『まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」「総合戦略」』内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、2015年2月、4-7頁。
- 14 『同上書』2頁。
- 15 内閣官房『まち・ひと・しごと創生総合戦略（2017改訂版）』2017年12月22日、1-4頁。
- 16 首相官邸「まち・ひと・しごと創生本部」<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/#an12>、2018年10月12日閲覧。
- 17 内閣官房『まち・ひと・しごと創生基本方針2018』2018年6月15日、4-9頁。
- 18 内閣官房『まち・ひと・しごと創生長期ビジョンー国民の「認識の共有」と「未来への選択」を目指してー』2014年12月27日。
- 19 文部科学省『大学による地方創生に関する取組(資料3)ー地方大学等創生5か年戦略(まち・ひと・しごと総合戦略)』<http://www8.cao.go.jp/cstp/tyousakai/chiikitf/5kai/siryou3.pdf>、1頁、2018年11月16日閲覧。
- 20 『同上書』。
- 21 『同上書』。
- 22 『同上書』。
- 23 内閣官房『まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015改訂版）』2012年12月24日、47-48頁。
- 24 文部科学省「平成25年度「地（知）の拠点整備事業」の公募」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/coc/1332621.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/coc/1332621.htm)、2018年7月31日閲覧。
- 25 文部科学省a『高等教育の将来構想に関する基礎データ(資料1-2)』2017年4月11日、

2 頁。

- 26 内閣官房『地方における若者の修学・就業の促進に向けて一地方創生に資する大学改革一』地方大学の振興及び若者雇用等に関する有識者会議 最終報告、2017 年 12 月 8 日。
- 27 神余隆博「大学の国際化とは何か：日本の衰退は防げるか」『関西学院大学高等教育研究』第 3 号、2013 年 3 月、13-14 頁。
- 28 「同上稿」16 頁。
- 29 「同上稿」17 頁。
- 30 「同上稿」17 頁。
- 31 次節は、荒木利雄・石原俊彦編『大学経営国際化の基礎』関西学院大学出版会、2017 年 5 月、16-21 頁の一部を追加・修正している。
- 32 文部科学省他『「留学生 30 万人計画」骨子』2010 年 7 月 29 日、1 頁。
- 33 日本学生支援機構『平成 29 年度外国人留学生在籍状況調査結果』2017 年 12 月、9 頁、12 頁、18 頁。同調査では、日本語教育機関は専修学校を除いている。
- 34 日本学生支援機構『平成 28 年度協定等に基づく日本人学生留学状況調査結果』2017 年 12 月、7 頁。調査期間は、2016 年 4 月 1 日から 2017 年 3 月 31 日までとなっている。
- 35 文部科学省『「外国人留学生在籍状況調査」及び「日本人の海外留学者数」等について』[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/ryugaku/1345878.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/ryugaku/1345878.htm)、2018 年 5 月 27 日閲覧。
- 36 文部科学省『日本人の海外留学状況(OECD 等による統計)』[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/ryugaku/\\_icsFiles/afiedfile/2017/12/27/1345878\\_02.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/ryugaku/_icsFiles/afiedfile/2017/12/27/1345878_02.pdf)、2018 年 5 月 27 日閲覧。
- 37 「※2013 年及び 2014 年の日本人の海外留学者数については、OECD「Education at a Glance」及びユネスコ統計局のデータが更新されたため、当該グラフについても更新している。※2012 年統計までは、外国人学生（受入れ国の国籍を持たない学生）が対象だったが、2013 年統計より、高等教育機関に在籍する外国人留学生（勉学を目的として前居住国・出身国から他の国に移り住んだ学生）が対象となったため、比較ができなくなっている」（文部科学省『日本人の海外留学状況(OECD 等による統計)』）。
- 38 太田浩「日本人学生の内向き志向」横田雅弘・小林明『大学の国際化と日本人学生の国際志向性』学文社、2013 年 10 月、72-86 頁。
- 39 米澤彰純・新見有紀子「留学経験の効果意味」『IDE 現代の高等教育』IDE 大学協

- 会、No.581、2016年6月、48-51頁。
- 40 「同上稿」 51-52 頁。
- 41 「同上稿」 52 頁。
- 42 日本学術振興会「大学の国際化のためのネットワーク形成推進事業(グローバル 30)」  
<https://www.jsps.go.jp/j-kokusaika/>、2018年5月27日閲覧。
- 43 日本学術振興会「大学の世界展開力強化事業」<http://www.jsps.go.jp/j-tenkairyoku/>、  
2018年5月27日閲覧。
- 44 文部科学省「グローバル人材育成推進事業」[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/24/09/attach/1326084.htm/](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/24/09/attach/1326084.htm/)、2018年5月27日閲覧。
- 45 文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/sekaitenkai/1319596.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/sekaitenkai/1319596.htm)、2018年5月28日閲覧。
- 46 入学定員充足率は、入学者数を入学定員で除した割合である。
- 47 日本私立学校振興・共済事業団『平成 29(2017)年度 私立大学・短期大学等入学志願動向』2018年8月、2頁。
- 48 『同上書』5-13 頁。
- 49 文部科学省「大学国際戦略本部強化事業」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/kagaku/kokusai/sesaku/1321981.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/kokusai/sesaku/1321981.htm)、2018年6月8日閲覧。
- 50 「同上ウェブサイト」。
- 51 日本学術振興会『グローバル社会における大学の国際展開について～日本の大学の国際化を推進するための提言～』2010年2月、11頁。本調査は、2009年6月に行われたものであり、調査対象機関数は 234 機関、うち有効回答機関は 192 機関、回答率 82.1%である。
- 52 『同上書』70-72 頁。
- 53 『同上書』70-71 頁。
- 54 『同上書』71 頁。
- 55 『同上書』。
- 56 『同上書』71-72 頁。
- 57 『同上書』22 頁(『同上書』内、第3章 大学の国際化に関する推移・現況のデータ分析(太田 浩・JSPS))。
- 58 『同上書』70 頁。

- 59 行田臣・土屋武志「地域のグローバル化、子ども国際理解セミナー、国際理解教育」『グローバルな視点に立つ地域プログラムの開発 ―岡崎市子ども国際理解セミナーの実践―』愛知教育大学教育実践総合センター、第8巻、2005年2月、31頁。
- 60 「同上稿」32頁。
- 61 「同上稿」31-33頁。
- 62 内閣官房『地方における若者の修学・就業の促進に向けて―地方創生に資する大学改革―』地方大学の振興及び若者雇用等に関する有識者会議 最終報告、2017年12月。
- 63 『同上書』2-3頁。
- 64 『同上書』4-6頁。
- 65 文部科学省『今後の高等教育の将来像の提示に向けた論点整理』中央教育審議会大学分科会将来構想部会、2017年12月28日。
- 66 『同上書』15頁。



## 第2章 大学経営における国際化

### －世界的動向と大学ランキングの視点－

#### I 大学の国際化に必要となる評価指標活用の意義

前章では、わが国における都市部と地方の地域間格差を解決すべく展開されているわが国における地域創生に関する政策動向について、まず概観した。地方においては、都市部への人口流出、なかでも若者の流出が問題となっている。また、地域経済が衰退しており、地域の活性化が解決すべき喫緊の課題となっている。それらの問題を解決するために、わが国政府は、地方大学が果たすべき役割は大きいとして、地方大学が地域活性化のための核となることができるよう、地方大学を支援する補助金政策を実施している。一方で、世界におけるグローバル化が進むなか、わが国においても都市部だけでなく、地方においてもグローバル化が急速に進んでいるとともに、労働力人口の減少とも相まって、地域においても外国人労働者や定住者が増えており、地域住民と共に安心して暮らすことができる生活環境整備が必要となっていることを述べた。

これらのことを踏まえ、地方創生の文脈における地方大学が地域活性化の核としての役割を果たすためには、地方大学の国際化が必要であることについて論じたうえで、わが国における大学の国際化の動向について概括した。そして、地方大学が国際化を推進していくための課題について考察した。

本章では、大学の国際化は、わが国だけに留まらず、世界的な潮流であり、国家の競争力を維持・確保するための国策として展開されていることから、世界の大学における国際化の動向として欧州とアジアにおける地域的な枠組みに関する高等教育政策動向を考察している。一方、わが国の状況に目を移すと、世界だけでなく地域もグローバル化が進展しているにもかかわらず、大学の国際化は未だ十分進んでいるとはいえない。多くの大学で、いまだ多言語での授業が展開されていない。たとえば、英語で学ぶことができる授業や英語だけで取得できる学位プログラムは、いまだ一部の大学に限られており、外国人留学生を受け入れるための整備が不十分な大学が多い。教員の多くは、大学のそういった国際化を進めるための施策について、総論では賛成しても、外国人留学生の受け入れに対して、言語の問題や生活支援など、教員個人の負担が増えることなどを理由に積極的な姿勢を示さない場合が多いと考えられる。また、財政的な負担の大きさも、国際化の阻害要因とな

っているのではと推測される。地方大学が地域の活性化に貢献していくためには、なぜ国際化が必要なのか、そもそもの地方大学の存在意義とは何であるのかについて、改めて教職員は自問し、意識改革を行っていく必要がある。

まず、国内外における大学間競争が激化している状況を踏まえ、近年高等教育の動向として大きなインパクトを与えている世界大学ランキングといった評価の観点から、世界大学ランキングおよびわが国における大学ランキングの動向を概観し考察している。そして、わが国における大学の国際化を進展するために創設された「スーパーグローバル大学創成支援」事業採択校における取り組みの現状を基に、評価指標に関する考察を行い、数値目標に届かない評価項目を抽出している。それらの考察に基づいて、評価指標をベンチマークとした取り組みが、わが国の地方大学の国際化に有用であることを指摘するとともに、今後地方大学が国際化を進めていくうえでの課題を示す<sup>1</sup>。

## Ⅱ 世界における大学の国際化動向

### 1 欧州における大学の国際化に関する動向

欧州では、高等教育における地域的な枠組みとして欧州高等教育圏の構築を目指した高等教育改革の取り組みが行われている。この欧州での取り組みを概観しながら、世界的な大学の国際化の動向とその必要性について考察する。

欧州では、1999年に欧州29カ国の高等教育大臣が参加し共同宣言したボローニャ宣言から、欧州地域における高等教育システムの改革がはじまったといえる。ボローニャ宣言では、主につぎの6点からなる改革を行っていくことが提唱されている<sup>2</sup>。

- ① 欧州域内における比較可能な学位システムの構築とディプロマ・サプリメント(学位・資格の学修内容を示した様式)<sup>3</sup>を導入する。
- ② 欧州のすべての国において、欧州の労働市場における適切な資格としての学士課程と欧州における共通した修士および博士学位となる大学院課程とする。
- ③ 学生だけでなく教職員の流動性(Mobility)を促進する。
- ④ 欧州域内での単位互換制度であるECTS(ECTS: European Credit Transfer and Accumulation System)を確立する。
- ⑤ 高等教育の質保証における比較可能な基準と方法を開発する。
- ⑥ 欧州地域における高等教育の特徴的な取り組みとして、カリキュラム開発、機関間

協力、学生・教職員流動化促進のための方策、学習、教育訓練、研究の統合プログラムを促進する。

これらの取り組みは、欧州地域における国や地域の枠組みを越えた高等教育における国際化の取り組みであり、高等教育の国際化が国家間から地域間へと移行していく潮流となった原点といえる。

そして、ボローニャ宣言で提唱された取り組みを推進していくために、2009 年以後は「大臣会合と合わせて、ボローニャ参加国と日本を含むその他の国との高等教育における国際連携に関する議論とパートナーシップ構築の場となることを目指した、ボローニャ政策フォーラム(Bologna Policy Forum)が開催されている」<sup>4</sup>。ボローニャ・プロセスは、1997 年に開催されたリスボンでの会合で採択されたリスボン認証条約(Lisbon Recognition Convention)にはじまり、1999 年のボローニャ宣言でうたわれた欧州高等教育圏の確立を2010 年までに達成するために、2 年ごとに各国教育担当大臣が集い、そのプロセス管理を行っているものである<sup>5</sup>。

このように欧州においては、EU 域内の地域的な高等教育の枠組みが進行している。太田(2011)は、このような地域統合型が進んでいる理由として、外部環境の変化と高等教育における内部要因をつぎのように指摘している<sup>6</sup>。

- ① 外部要因……知識経済、情報通信技術、市場経済、貿易協定といったグローバル化
- ② 内的要因……大衆化、商業化、公的援助の減少、説明責任、民間資金の導入、ガバナンスの変化

太田が指摘した外部および高等教育にける環境の変化は、海外だけではなく、わが国においても同じような状況にある。そういった環境の変化を受け、わが国の大学においては、国内外の大学間競争の激化や受験者獲得のための商業主義的な傾向、競争的な民間資金の獲得、説明責任を果たすための情報公開や評価制度の導入、学長のリーダーシップの強化といったガバナンス改革などが求められている状況がある。

1999 年のボローニャ宣言において、欧州委員会によって同時に提案された単位互換システムである E C T S は、単位の学修量を示す共通のものとし<sup>7</sup>として EU 域内における各大学への学生の流動性の促進に資するものである。

さらに、EU 域内における留学生の流動性を促進する方策として、エラスムス計画(E R A S M U S : European Community Action Scheme for the Mobility of University Students)がある。この計画は、1987 年に欧州委員会において発表されたもので、つぎの

4つの具体的な目標が掲げられている<sup>8</sup>。

- ① 人的資源の養成・確保……「EU全体として人的資源を養成・確保すること」<sup>9</sup>
- ② 競争力の向上……「世界市場でEUの競争力を向上させること」<sup>10</sup>
- ③ 大学間協力の強化……「加盟国の大学間の協力関係を強化すること」<sup>11</sup>
- ④ 意識の醸成……「EU市民という意識を育てること」<sup>12</sup>
- ⑤ 事業への参加経験……「域内での協力事業への参加経験を学卒者に与えること」<sup>13</sup>

その後、このエラスムス計画を受けて、2004年から2013年にかけて5年ごとの2期にわたるエラスムス・ムンドゥス(E r a s m u s M u n d u s)が計画された。第1期である2004年から2008年の第1期における具体的な支援内容はつぎのとおりである<sup>14</sup>。

- ① 修士プログラムの開発と提供……「少なくとも欧州3か国の3大学によって提供される、修士プログラムを開発と提供」<sup>15</sup>
- ② 奨学金プログラムの開発と提供……「欧州以外の国の学生・研究者のための奨学金プログラムの開発と提供」<sup>16</sup>
- ③ 高等教育機関とのパートナーシップの構築……「欧州から欧州以外の国への流動化を促進させる奨学金プログラムを含む、欧州以外の高等教育機関とのパートナーシップの構築」<sup>17</sup>
- ④ プロジェクトへの支援……「欧州の高等教育を世界的に推進するプロジェクトへの支援」<sup>18</sup>

そして、エラスムス・ムンドゥス第2期である2009年から2013年には、つぎの3つの支援を行っている<sup>19</sup>。

- ① 「欧州共同修士プログラム及び共同博士プログラムの開発と提供(奨学金含む)」<sup>20</sup>
- ② 「欧州と欧州以外の高等教育機関のパートナーシップ、学生・研究者のための奨学金プログラムの開発と提供」<sup>21</sup>
- ③ 「欧州高等教育の推進(質保証関係のプロジェクトを含む)」<sup>22</sup>

続いて、2014年にエラスムス・プラス(E r a s m u s +)が始動している。このプログラムは、2020年までを実施期間として、「流動性(モビリティ)、教育とビジネスの協働、政策改革への支援」<sup>23</sup>を行うとしている。

## 2 アジアにおける大学の国際化に関する動向

アジアにおいても、欧州と同じように地域的な枠組みにおける高等教育の取り組みが進

行している。本項では、アジアにおける地域的な枠組みによる高等教育の質保証や留学生に関する交流促進の政策動向として、AUN(ASEAN University Network)、UMAP(University Mobility in Asia and the Pacific)という2つの枠組みにおける取り組みについて概観する。

## (1) AUN

AUNは、ASEAN(東アジア諸国連合)の高等教育における教育と研究の質を高めるために、教員と学生との交流を促し、共同研究を促進するための枠組みとして、1995年にASEAN諸国の代表的なエリート大学11校からなるネットワークとして設立された<sup>24</sup>。現在は10カ国から30大学がAUNに参加し、つぎの組織目標を掲げている<sup>25</sup>。

- ① 連携協力する体制を強化……「ASEANの大学間における連携協力体制を強化する」<sup>26</sup>
- ② 共同研究・教育プログラムの推進……「重点分野に関する共同研究・共同教育プログラムを推進する」<sup>27</sup>
- ③ 学生・教員・研究者間の連携・団結を推進……「ASEAN加盟国の学生・教員・研究者間の連携・団結を推進する」<sup>28</sup>
- ④ 政策志向組織の役割推進……「ASEAN加盟国の高等教育に関する政策志向組織としての役割を果たす」<sup>29</sup>

2009年には、ASEAN加盟国に加えて、AUNを核とした新たなネットワークであるASEAN+3 UNetを立ち上げている。このネットワークには、ASEAN諸国の大学に加えて、わが国と中国、そして韓国から21大学が参加している<sup>30</sup>。続いて、2010年にAUNは、ASEAN域内における留学生の流動性を高めるために、ECTSをモデルとした共通の単位互換制度であるACTS(ACTS: ASEAN Credit Transfer System)を構築している<sup>31</sup>。

## (2) UMAP

UMAP(University Mobility in Asia and the Pacific: アジア太平洋大学交流機構)は、1991年にアジア太平洋地域における国際的なネットワークとして設立された。アジア太平洋地域における高等教育機関の交流事業による学生の流動性を高めることだけでなく、地域における経済統合を促進することを目的とした地域をベースにおいた学生交流枠組み

の協働モデルとして発足している<sup>32</sup>。UMAPには、アジア太平洋地域において現在<sup>35</sup>の国や地域から570を超える大学が加盟している<sup>33</sup>。現在、わが国におけるUMAPの国際事務局は、「スーパーグローバル大学創成支援」事業タイプBの採択校である東洋大学が担っている<sup>34</sup>。

UCTS(UCTS: UMAP Credit Transfer Scheme)は、1999年に先述したECTSを参考に開発された単位互換方式である。2013年5月にUMAP国際理事会が開催され「1UCTS=38~48学修時間数とする。また、その学修時間数には、13~16時間の授業時間数(academic hour)が含まれるという新たな概念が導入され、これにより多くのUMAP参加国並びに参加大学間では、1単位は1単位で単位互換できるようになった」<sup>35</sup>とのことである。

地方大学が、こういったネットワークに参画すれば、日本人学生にとっても留学の機会を創出することになるとともに、アジア太平洋地域からの留学生との交流促進につながり、多様性のある魅力的なキャンパス創りに寄与することが期待できる。

本節では、欧州とアジア太平洋地域における学生交流ネットワークの取り組み動向を概観してきた。欧州やアジアにおける地域的な枠組みにおける高等教育の取り組みは、高等教育においてもグローバル化が進展していることを端的に表しているといえる。各国が国際的な競争力を高めるためには、優れた研究者や学生が必要となるが、そのためには流動性が重要となる。上述した地域枠組みにおける取り組みは、欧州やアジア太平洋地域内における研究教育の競争力を高めるための施策である。

そして、共通した学位課程や単位互換制度、奨学金制度などによって、域内外での学生の流動性を高めることができることから、グローバルに活躍できる人材の育成に有用であるといえる。また、研究分野においては、それぞれの大学が有する研究の特色や強みをいかして、多面的に域内外における研究分野の連携や協働が促進されることが期待される。

### Ⅲ 世界大学ランキングの動向

世界においてグローバル化が進展しているなか、世界中で大学ランキングが注目されており、世界トップレベルクラスの大学になるべく国家レベルの戦略として取り組んでいる国も多く、国内外において、大学間の競争が激化している。特に、国際的な教育・研究における競争力を確保する観点から、中長期的な国家戦略として、経済成長の源泉となる優

秀な外国人教員や外国人留学生を獲得するために、世界大学ランキングにおける順位を上げるための取り組みが行われている国も多い。世界的な大学ランキングは多くあるが、本節ではそのなかでも、研究面や教育面での国際化度だけでなく、企業からの評価や外部資金獲得状況といった比較的多様な観点から評価指標を設定している世界大学ランキングとして、世界的に注目されているTHE世界大学ランキング(Times Higher Education World University Rankings)とQS世界大学ランキング(QS World University Rankings)について概観する。

## 1 THE世界大学ランキング(THE World University Rankings)

THE世界大学ランキング(以下「THE」という)は、世界的にも有名な英国の新聞社であるタイムズから独立したタイムズ・ハイヤー・エデュケーション社(Times Higher Education、以下「THE社」という)が実施している世界大学ランキングである。

THE社は、教育コンサルティングで定評のあったクアクアレリ・シモンズ社(Quacquarelli Symonds、以下「QS社」という)と共同して2004年から世界大学ランキングを発表していたが、評価に対する考え方や経営方針の違いから2009年にその共同関係を発展的に解消し、2010年9月から独自で世界大学ランキングを発表している<sup>36</sup>。ここでは、その評価指標のひとつである論文の影響力に関する評価指標に着目しておきたい。THEは、当初はトムソン・ロイター社と提携し、学術文献データベースであるウェブ・オブ・サイエンス(Web of Science)を利用していたが、2014年からはオランダのエルゼビア社のスコパス(Scopus)を使用することとしている<sup>37</sup>。

その評価指標は、教育分野、研究分野、1論文あたりの被引用論文数、国際化度、産業界からの研究収入で構成されている。大学を評価するために必要となる分野が網羅されており、多面的な評価指標で構成されているといえる。ただし、財務状況に関する指標は含まれておらず、経営の健全性を測定することができない点は踏まえておく必要がある。

その構成について図表2-1を基に詳細にみていくこととする。教育関連の分野が30%、研究関連の分野が30%、論文の影響力に関連する1論文あたりの被引用論文数が30%、国際化関連の分野が7.5%、知識移転関連として産業界からの研究費収入が2.5%となっている。これらの評価指標について、研究成果という観点からみると、1論文あたりの被引用論文数と産業界からの研究費収入についても、研究関連の指標と考えることもできる。それら研究に関連する評価指標を合わせると62.5%となり、いかに研究に関する競争力が

ランキングにおいて重要であるかをうかがい知ることができる。

図表 2-1 THEとQS評価指標とその割合 比較一覧

	THE評価指標項目と割合		QS評価指標項目と割合	
Teaching : 教育関連評価指標	教育に関する研究者のレピュテーション(評判調査)	15.00%	研究者によるアカデミック・レピュテーション(評判調査)	40.00%
	教員数に対する学生数の比率	4.50%	教員数に対する学生数の比率	20.00%
	学士号授与数に対する博士号授与数の比率	2.25%		
	教員 1 人あたりの博士号授与数	6.00%		
	教員 1 人あたりの大学の総収入	2.25%		
Research : 研究関連評価指標	研究に関する研究者のレピュテーション(評判調査)	18.00%		
	教員・研究者 1 人あたりの研究費収入	6.00%		
	教員・研究者 1 人あたりのスコアパスに掲載された論文数(分野間平均)	6.00%		
Citation 論文影響力関連評価指標	1 論文あたりの被引用数	30.00%	教員・研究者 1 人あたりの被引用数(分野間平均あり)	20.00%
International outlook : 国際化関連の評価指標	外国人学生の比率	2.50%	外国人学生比率	5.00%
	外国人研究者の比率	2.50%	外国人教員比率	5.00%
	国際共著論文比率(スコアパス)	2.50%		
Industry income : 知識移転関連評価指標	教員・研究者 1 人あたりの産業界からの研究費収入	2.50%		
			雇用者によるアカデミック・レピュテーション(評判調査)	10.00%
計		100.0%		100.0%

(出所)藤井(2016、350-351 頁)に記述されている THE 評価指標と QS 評価指標を基に、比較できるよう図表として筆者作成。THE と QS の評価指標は必ずしも一致しないが、それぞれの評価指標に相当する項目として比較を試みた図表である。



また、さらに図表 2-1 から、レピュテーションに着目すると、教育に関する研究者の評判調査が 15%、研究に関する研究者の評判調査は 18%となっており、合わせて 33%とかなりの割合を占めていることがわかり、研究者におけるレピュテーションの重要性についても理解することができる。

## 2 QS世界大学ランキング(QS World University Rankings)

QS世界大学ランキング(以下「QS」という)は、世界的に評判が高い教育コンサルティングを行っている英国のQS社が実施している世界大学ランキングであり、先述したように 2009 年まではTHE社と合同で世界ランキングを発表していたが、2010 年から独自の評価指標に基づいた世界大学ランキングを毎年発表している。利用している学術文献データベースは、エルゼビア社のスコopus(Scopus)であり、THEと同様である<sup>38</sup>。

その評価指標は、図表 2-1 に示しているように、研究者による評判調査、雇用者による評判調査、教員数に対する学生数の比率、教員・研究員 1 人あたりの被引用論文数、国際化度を測定するための指標として外国人学生比率と外国人教員比率とがある。THEと比較して、その評価指標は少ない。また、評判調査に関する評価指標では、研究者によるアカデミック・レピュテーションが 40%と大きく、雇用者によるエンプロイヤー・レピュテーションの 10%を合わせると、評判調査全体で 50%となっている。レピュテーションに関連する評価指標の全体の割合を考えれば、レピュテーションを高めることがランキングに大きな影響を有していることがわかる。

## 3 評価における課題

THEとQSの世界大学ランキングは、それぞれ多様な観点からの評価指標を有している。しかしながら、研究力や教育力を適切に分析し評価できているのかといった問題点が指摘されていることを踏まえておく必要がある。また、世界にはTHEやQS以外にも多くのランキングがある。

林(2009)は、米国のランキングは、短期的な評価であり、最も重視されている評価は、教授達による相互評価であるとともに、産業人による満足度評価といった主観的な評価となっている。そして、このような評価は、米国の文化や価値観に基づいて行われていると指摘している<sup>39</sup>。そして、このような基準に基づいて、わが国の大学をランキングすることに批判的な立場から、その問題点の解決のために、教育プロセスの観点から独自の評価

指標としてつぎの4つを示している<sup>40</sup>。

- ① 教員の教育の質と熱意
- ② 教育プログラムの質
- ③ 学生の学力と勉学意欲、目的意識
- ④ 大学の財務力(学生1人あたりの教育研究経費)

また、古林(2014)は、論文の被引用データについての限界を指摘している<sup>41</sup>。第1に、「時間」の限界であり、具体的にいくつかの例をあげている。論文が引用されるまでには、分野によって異なるものの一定の時間を要するということである。具体的には、あるジャーナルに投稿し、採録から掲載、発行までに時間がかかり、そのため最新の研究力を図るには限界がある。そして第2に、引用には肯定的な引用だけではなく、否定的な場合の引用、自己引用などもあり、ジャーナルなどが出版されてから「1～2年の論文は被引用数も少なくその推移も不安定な傾向がある」<sup>42</sup>と指摘している。さらに、古林(2014)は、インパクトファクターはジャーナルの引用度を表す指標であるが、分野による違いを考慮していないことから、インパクトファクターが高いジャーナルに掲載された論文だけに優れた研究があるわけではなく、インパクトファクターが低いジャーナルに掲載された論文のなかにも、優れた研究がある可能性がある。それゆえ、インパクトファクターの高さが論文の評価であり、個人の評価といった業績評価に用いることの危険性を指摘している<sup>43</sup>。

このような観点から、THEやQSにおけるランキングが高い大学であっても、分野によってはその評価と異なる部分があるかもしれず、分野ごとの研究における国際的競争力は違う可能性もあることに留意しておく必要がある。

また、THEやQSにおけるランキングについては、各評価指標の対象年度についても留意しておかなければならない。たとえば、THE 2018では、教育および研究に関する研究者のレピュテーション(評判調査)の対象年度は2016年と2017年であり、直近の調査が反映されている。また、論文に関する評価指標は2012～2016年となっている。一方で、それら以外の評価指標である教員数に対する学生数の比率、学士号授与数に対する博士号授与数の比率、外国人学生や教員比率といった各大学が入力する情報については、2014年の情報である。すなわち、各大学がランキングを高めるための諸方策を実施しても、その成果が反映されるには数年を要するということであり、必ずしも直近の状況を表していないことに留意しておく必要がある<sup>44</sup>。

このように評価指標に関しては、留意すべき点がいくつかある。しかしながら、THE

やQSといった世界大学ランキングが、メディアに取り上げられる大きなインパクトがあることや各国が国家戦略的にランキングの向上の取り組んでいる状況を踏まえると、大学における研究や教育力を図る一定の標準的な指標になりつつあることにも留意しておくべきである。

一方で、こういった世界大学ランキングに対して、Ellen(2018)は、研究やレピュテーションに重きを置きすぎており、大学が置かれている地域性、大学の使命である教育や地域への貢献について、十分な評価指標やその割合となっていないといった不満があることを指摘している<sup>45</sup>。また「高等教育機関の年ごとの変化はそれほど劇的でないため、ランキングを毎年公表するのは商業的な動機に基づくものである。比較して意味のあるような変化を見るためには、たとえば5年程度の間隔で公表するのが妥当だろう」<sup>46</sup>と指摘している。

世界ではこういった世界大学ランキング以外にも「高等教育機関がその所在都市に及ぼす望ましい経済的、社会的、文化的影響」<sup>47</sup>を測っているランキングもある。その指標として「地域活動の期間」「地元への実質投資金額」「支払給与・研究・購買力からみた大学の存在感」「教員や学生による地域貢献」「地域活性化プロジェクトの継続性」「K-12<sup>48</sup>パートナーシップを通じた地元学生に対する大学進学や経済的な面での支援」「当該高等教育機関の影響力がその地域でどの程度認識されているか」<sup>49</sup>などが設定されている。

このように、世界大学ランキングにランキングされていない大学であっても評価できるように、大学の使命である地域貢献に着目して、地域への貢献度を図る指標開発が期待される。また、特定の分野で優れた研究力や質の高い教育力を有する大学、定員規模は小さくても特色ある教育や地域貢献を行っている大学も多いことに留意する必要があるだろう。こういった大学に世界からアクセスするための仕組みづくりが望まれるところである。また、THEやQSのような世界大学ランキングが社会的にもたらすインパクトが強いことは認識しつつも、大学ランキングの商業的側面に留意し、大学が主体的にランキングをどのように活用していくのかという目的を明確にしておくべきであろう。また、ランキングを上げることが目的となるのではなく、教育力や研究力の向上、地域への貢献など本来の大学の使命を果たすために活用する観点を常に念頭におくべきである。

#### IV わが国における大学の国際化

## 1 わが国における世界大学ランキングにかかる動向

I C Tの急速な発展によって、社会のグローバル化が急速に進んでいる。I C Tの発達によるグローバル化は、世界の高等教育界における教育研究においても大きな変化をもたらしている。太田(2011)は、ネットワークで世界中が結ばれ、巨大なネットワークが構築され、教育研究においても国際的な競争と協働が生じており、その表れのひとつとして世界大学ランキングがある。また、学術交流が促進されるとともに、世界各国のトップ大学による競争が激化しており、中長期的な大学戦略として国際化が重要な課題となっていると指摘している<sup>50</sup>。

こういった世界を取り巻く教育研究環境が変化しているなか、わが国においてもようやく国家戦略として国際競争力を確保するために、大学の国際化を推進するための戦略が打ち出されるようになった。なかでも、第1章でふれた2014年から実施されている「スーパーグローバル大学創成支援」事業は、わが国として大学における国際化の一層の促進を目的とした事業である。

「スーパーグローバル大学創成支援」事業は、わが国における大学の国際的な競争力の強化と国際化を牽引するために実施されている支援事業であり、その背景には、つぎの経緯がある。2013年1月に教育再生会議が発足し、同年6月に第2期教育振興基本計画が策定された。本計画には、日本が直面する危機的な状況として、グローバル化への対応に必要な施策を体系的に整理していく旨が述べられた。また、同時に日本再興戦略が閣議決定され、国立大学法人の目標として、個別の指定された世界大学ランキングはないものの、世界大学ランキング100位以内に少なくとも10校をランクインする旨が盛り込まれた。わが国における経済再生と教育再生の文脈における国家戦略として、はじめて世界大学ランキングが取り上げられたことは着目しておく必要がある。

これらのことを踏まえて、直近のわが国における世界大学ランキングの順位の推移について概観していく。2019年のTHEでも200位以内には、東京大学と京都大学の2校のみのランクインであった。同2校の直近6年のランク推移は図表2-2のとおりである。

このようにわが国を代表する東京大学の2019THEにおける順位は、42位と前年度からその順位を上げている。また、京都大学の同THEは、65位と3年連続して順位を上げている。両大学ともにレピュテーションは高いランクを堅持している点が特徴である。しかしながら、他の評価指標が低いことから、シンガポールや中国の世界レベルの大学と比べて順位が低くなっている。

図表 2-2 THE 東京大学と京都大学 ランク推移

	東京大学		京都大学	
	world rank	reputation rank	world rank	reputation rank
2013-2014 THE	23	11	52	19
2014-2015 THE	23	12	59	27
2015-2016 THE	43	12	88	27
2016-2017 THE	39	11	91	25
2018 THE	46	13	74	27
2019 THE	42	—	65	—

(出所)THE World University Rankings ウェブサイトを基に筆者作成。2019THE のレピュテーション・ランキングは、同ウェブサイトではまだ掲載されていない(2018年11月14日現在)。

シンガポールの National University of Singapore(シンガポール国立大学)は、直近4ヶ年で、26位から24位、22位と順位を上げていたものの、2019THEではその順位を一つ下げ23位であった。そして、中国の Peking University(北京大学)もまた、42位から29位、27位と順位を上げていたが、2019THEでは31位に順位を下げた。一方、中国の Tsinghua University(精華大学)は、47位から35位、30位とその順位を上げ、2019THEでは22位へ躍進した。また、香港の University of Hong Kong(香港大学)もまた、44位から43位、40位と順調に順位を上げ、THE2019においても36位へと順位を上げた。

これらのことから、わが国の大学もランキングを上げるべく取り組んでいる一方で、他のアジア各国においても国家戦略的な取り組みがなされていることから、世界大学ランキングを土俵とした国家間あるいは大学間における競争が激化していることがうかがえる。

つぎに、QSにおける両大学のランク推移を概観する。図表2-3のように、順位は順調に推移しているといえる。このことは、THEとの評価指標の違いによるところが大きいといえる。図表2-1にあるように、QSの評判調査に関する評価指標は、研究者によるアカデミック・レピュテーションが40%、雇用者によるエンプロイヤー・レピュテーション

が 10%となっており、評判調査全体で 50%となっている。図表 2-2 に示しているとおりに THE においても両大学のレピュテーションは安定して高いことが、QS の順位が順調な要因であるといえる。

綿貫(2016)は「世界大学ランキングは大学生の国際流動性の増加と相関関係があり、その重要性は年々高まっている」<sup>51</sup>と指摘している。そして、留学生が大学を選ぶにあたって、世界大学ランキングの指標が重要となっており、それら大学ランキングが提供するランキングや大学情報が、留学生が大学を選ぶにあたって大きな意味をもつようになったと示唆している<sup>52</sup>。また、「ランキングは目的ではなく、あくまで手段である」<sup>53</sup>と指摘している。すなわち、大学の国際競争力の向上のために必要となる研究力や教育力を上げることや社会で活躍し世界に貢献できるグローバル人材を育成するために、指標を活用して大学改革を断行していくためのツールとして活用すべきであるということである。さらに、綿貫(2016)は、ランキングは国内だけでなく世界における競合状況を理解するのに役立ち、ランキングの上下は大学に緊張感をもたらすことになり、大学経営における経営管理のためのツールとしても有用であると指摘している<sup>54</sup>。

このように世界大学ランキングは、研究や教育における国際競争力を高め、優秀な外国人教員や外国人留学生を獲得していくためのツールとして活用されていくと考えられる。

図表 2-3 QS 東京大学と京都大学 ランク推移

	東京大学 rank	京都大学 rank
2016 QS	39	38
2017 QS	34	37
2018 QS	28	36
2019 QS	23	35

(出所)QS World University Rankings ウェブサイトを基に筆者作成

## 2 「スーパーグローバル大学創成支援」事業採択校の現状と課題

つぎに、わが国における大学の世界大学ランキングへのランクインを目指すとともに、国際化を促進するために導入された「スーパーグローバル大学創成支援」事業に採択され

た大学の国際化について、「スーパーグローバル大学創成支援」事業に共通の評価指標をもとに、進捗状況と課題について概観し考察する。

#### (1) 「スーパーグローバル大学創成支援」事業採択校

「スーパーグローバル大学創成支援」事業には、世界大学ランキングにおいてトップ 100 位以内を目指すタイプ A として 13 大学、高等教育の国際競争力の向上を目指し、徹底した国際化と大学改革を進め、わが国の大学のグローバル化を牽引していくタイプ B として 24 大学が採択されている<sup>55</sup>。

わが国の大学数は、国立大学 86 校、公立大学 90 校、私立大学 604 校の計 780 校<sup>56</sup>と なっているなか、2014 年度から創設されたこの「スーパーグローバル大学創成支援」事業 は、国家戦略としてわが国の大学の国際競争力の強化、グローバル化を先導するために 37 校のみが選抜されている。採択校の割合は、わが国の大学総数のわずか約 4.7%ではある が、わが国の大学全体の学生数が約 282 万人、教職員数が約 40 万人であり、37 大学の学 生総数約 55 万人、教職員総数約 8 万人は、それぞれ全体の約 20%に相当している<sup>57</sup>。こ の割合を鑑みると、これら 37 校による取り組みのインパクトは大きく、他大学への影響 も大きいといえる。

#### (2) 数値目標に対する達成状況と課題

上述した「スーパーグローバル大学創成支援」事業の中間評価が、2018 年 2 月に公表さ れた。この中間評価は、事業の P D C A サイクルを適切に回すための仕組みとして事業等 の達成状況を評価し助言を行うことによって、適切かつ効果的な事業実施を促すことを目 的としている<sup>58</sup>。

図表 2-4 は「スーパーグローバル大学創成支援」大学事業に採択された 37 校に共通と なる 24 の指標ごとに、2013 年度から、補助期間の最終年度までの達成状況および目標値 をまとめたものである<sup>59</sup>。2013 から 2017 年度までは実績値であり、2019 年度は目標値、 2023 年度は最終達成目標値となっている。

図表 2-4 をみると、これら指標のうち、THE もしくは Q S の評価指標と同じもしくは、 近い指標は、「教員に占める外国人及び外国の大学で学位を取得した専任教員等の割合」と 「全学生に占める外国人留学生の割合」のみであるが、他のすべての指標が、大学の国際 化に必要となる教職員や学生の流動性を高めるための指標となっている。

図表 2-4 「スーパーグローバル大学創成支援」事業 全 37 大学指標別割合一覧

評価指標	2013	2014	2015	2016	2017	2019	2023
教員に占める外国人及び外国の大学で学位を取得した専任教員等の割合	27.6	28.5	29.4	31.4	33.0	39.6	47.1
職員に占める外国人及び外国の大学で学位を取得した専任職員等の割合	5.0	5.5	6.0	6.6	6.7	8.8	12.3
教職員に占める女性の比率(教員)	15.6	16.2	16.8	17.1	17.4	20.3	23.8
教職員に占める女性の比率(職員)	42.2	43.8	45.1	45.9	<u>46.5</u>	<u>45.4</u>	46.9
全学生に占める外国人留学生の割合(5月1日時点)	6.5	6.7	7.1	7.7	8.4	10.4	13.0
全学生に占める外国人留学生の割合(通年)	8.8	9.7	10.7	<u>12.2</u>		14.5	18.1
大学間協定に基づく交流数(派遣日本人学生)	2.6	3.1	3.4	<u>4.1</u>		5.8	8.4
大学間協定に基づく交流数(受入外国人留学生)	1.5	1.8	2.3	<u>2.9</u>		3.8	5.5
日本人学生に占める留学経験者の割合	3.1	3.6	3.9	4.5		8.2	12.6
外国語による授業科目数・割合	7.2	8.1	9.7	<u>11.7</u>		15.2	21.9
外国語のみで卒業出来るコースの数	18.9	19.5	20.2	22.1	24.5	27.6	32.0
外国語のみで卒業出来るコースの在籍者数	3.9	4.1	4.4	<u>5.5</u>	6.0	7.2	9.4
学生の語学レベルの測定・把握、向上のための取組	13.9	15.3	17.0	18.4		33.8	46.8
ナンバリング実施状況・割合	11.2	16.9	38.5	61.9	78.3	93.6	100.0
シラバスの英語化の状況・割合	11.8	16.4	22.0	32.1	38.2	63.9	70.6
奨学金支給の入学許可時の伝達	41.8	45.7	50.5	<u>55.2</u>		56.0	64.4
混住型学生宿舎に入居している外国人留学生数、留学生宿舎に入居している外国人留学生数に占める割合	53.2	58.2	63.7	<u>70.0</u>	73.2	78.4	83.4
混住型学生宿舎に入居している日本人学生数、全日本人学生数に占める割合	2.2	2.3	2.4	2.7	3.0	3.5	4.3
年俸制の導入(教員)	17.1	18.0	23.1	<u>26.4</u>	28.7	31.2	35.9
年俸制の導入(職員)	9.2	10.6	11.5	<u>12.3</u>	12.9	12.2	15.1
テニユアトラック制の導入	7.1	10.8	12.0	<u>13.7</u>		13.6	16.1
事務職員の高度化への取組	8.6	9.9	11.2	14.1	15.1	19.9	27.5
学生の主体的参加と大学運営への反映の促進	48.1	50.7	51.4	64.8		75.6	81.0
TOEFL 等外部試験の学部入試への活用	7.8	8.7	12.1	<u>16.8</u>		26.9	35.0

(出所)文部科学省(2018a、122-125 頁)の各図表に記載されている数値を基に筆者作成。下線部分は、当該年度の目標値を上回った割合を示している値に下線を引いている。また、



斜線部分は資料にデータ記載がなかったものである。

これら指標の達成状況を個々にみていくと、2016年度の目標値を超えている指標は11項目、2017年度の目標値を越している指標が1項目となっており、24指標のうち、半分の12指標が年度目標を達成している。年度目標を達成している項目の主な指標は、「全学生に占める外国人留学生の割合(通年)」「大学間協定に基づく交流数(派遣日本人学生)」「大学間協定に基づく交流数(受入外国人留学生)」「外国語のみで卒業出来るコースの在籍者数」などである。受入外国人留学生数が一定順調に推移していることは第1章で紹介したが、必要となる基盤的な環境整備が進んでいることが要因といえる。具体的には、日本語を学んでいなくても、外国語のみで卒業できるコースが一定程度増えてきており、外国語で開講される授業科目が整備されてきていること、受入体制として留学生寮の整備が進んでいることがあげられる。

しかしながら、一方で「事務職員に占める外国人及び外国の大学で学位を取得した専任職員等の割合」や「事務職員の高度化への取組」は、最終達成目標値の半分程度しか達成できておらず、引き続いて取り組むべき課題となっている。

このように、評価項目によって進捗度に差が生じている。人的資源に関する評価指標については、目標達成に向けて短期的ではなく中長期的に取り組むべきであろう。一方で、これらの項目のほとんどは、取り組んだ成果として世界大学ランキングの向上に直接的もしくは間接的に資するものであることも念頭においておく必要がある。

そして、「スーパーグローバル大学創成支援」事業に採択された大学のこれらの取り組みは、国際的競争力として研究力や教育力が上がっていることをエビデンスとして、すべての大学構成員に共有するとともに、広く国内外に発信していく必要がある。大学の国際化の必要性についての大学構成員の共通認識、大学を取り巻くステークホルダーの共通認識を高めていく必要がある。

### (3) 広島大学の事例

第Ⅲ節では、THEとQSにおける評価指標を分析するなかで、レピュテーションの重要性を指摘した。そこで、ここでは、「スーパーグローバル大学創成支援」事業採択校のなかで、レピュテーション・マネジメントに着目した取り組みを行っている広島大学の取組事例を紹介する<sup>60</sup>。

広島大学は、「スーパーグローバル大学創成支援」事業のタイプ A に採択され、世界大学ランキング 100 位以内を目指す大学のひとつである。特に広島大学は、独自によるデータの収集・分析結果を基に、世界大学ランキングの各評価指標のポイントの上げ方について詳細に分析したうえで、独自の重要業績評価指標(K P I : Key Performance Indicator、以下「K P I」という)を設定し、戦略的な数値目標、定量的目標を掲げている。なかでも、研究者および企業からのレピュテーションを高める必要性が、その構想調書のなかに記載されている。以上から、広島大学へのインタビュー調査を行うこととした。以下は、実際に広島大学で「スーパーグローバル大学創成支援」事業を推進されている副学長（国際交流）に行ったインタビュー内容および構想調書<sup>61</sup>に記載されている内容を基に整理する。

### レピュテーション・マネジメントに至る経緯

数年前から、世界では多くの大学が、世界大学ランキングを利用するようになってきており、研究や教育における交流、学術交流協定を締結する場面においても、ランキングが重要になってきている。実際、協定締結にあたっては、自大学より少しでもランキングの高い大学と締結しなければ、お互いにメリットがないとの考え方が広まっている。

偏差値は、17-18 歳の保護者、高校生、予備校生、教員などのステークホルダーによる大学の教育内容や就職実績等に対するレピュテーション・サーベイの結果であるともいえる。同様に世界大学ランキングにおいてもレピュテーションが重要であり、THEやQSは多様な観点からの評価指標が設定されていることもあり、注力して取り組む必要がある。QSやTHEといった世界大学ランキングは、日本における偏差値と同じように逃れることができなくなっている状況にある。

### 世界大学ランキングの向上への取り組みとその利点

広島大学では、THEおよびQSランキングの向上に取り組んでいる。それらのランキングを利用する利点としては、第1にサイテーションやレピュテーションなどすべての評価指標が数値化されており、他大学との相対的な比較が可能になることである。第2に、自大学のデータが経年で蓄積でき、分析が可能となることが利点である。広島大学では、それらのデータを大学全体だけでなく、学部、学科、研究科といった部局ごとに経年でデータを比較し、パフォーマンスを継続的に測定している。

THEおよびQSの評価指標は、ほとんどの項目が構想調書に記載した指標に包摂され

ており、すべての評価指標に注力する必要がある。そのためにサイテーションや派遣・受入学生数といった数字に動きのあるものは、四半期ごとにすべての関連数値を収集・分析し、部局ごとの業績評価を行っている。ただし、学生の語学力の測定といった数字に動きのないものは、その性質によって年1回といったように適切な時期を区分し測定している。

また、こういった取り組みが成功している要因として、学長や部局長のリーダーシップが機能していることとインターナル・コミュニケーションを強化した効果をあげることができる。取り組みごとに、実施主体となる部局や関連部局が異なることから、横断的な取り組みについては全学的な会議体や教授会で実施するFDの機会を通じて丁寧に説明を繰り返している。各研究科長にも年3～4回は、新たな取り組みごとに足を運び、説明の機会を設けており、データ分析結果を基に、納得性や論理性を確保しながら、信頼関係が築けるよう配慮している。

#### レピュテーションを高めるための具体的な取り組み

各研究者が、海外の研究者と交流を行う際のレピュテーションを高めるための取り組みに加えて、QSの雇用者によるレピュテーションを高めるため、不特定多数の大企業への依頼ではなく、広島大学への帰属意識を有する卒業生に焦点をあてた戦略的なレピュテーション・マネジメントとして、以下の具体的な取り組みを行っている。

- ① 研究者に対する取り組み……電子メールを利用して海外の大学と交流する際には、定型化された広島大学の取り組みをまとめたものをファイル添付するということをシステム化している。
- ② 国内にいる卒業生に対する取り組み……毎年QSが実施するレピュテーション・サーベイに参加が可能な企業家リスト提出のため、同窓会と協力し、同窓会を通じて卒業生に参加依頼を行っている。
- ③ 海外にいる卒業生への取り組み……国内からよりも海外からのレピュテーションのポイントが高いことから、海外の卒業生（留学生）に対しても同様の依頼を行っている。
- ④ インターナル・コミュニケーションの強化……学長は何度も各学部へ足を運び対話を行い、担当副学長や理事は必要に応じて各部局への説明を何度も行っている。
- ⑤ 全学レベルのレピュテーション向上……学長のトップセールスによる大学間協定の拡充や全国紙および地方紙への全面広告なども行っている。

さらに、日本学生支援機構や日本学術振興会などにも足を何度も運び「スーパーグローバル大学創成支援」事業の各指標達成に向けた取り組みを説明している。2016年12月8日に、留学の学習成果を測定するテストを紹介する「留学の学習成果分析（BEVI-j）シンポジウム」が、広島大学主催、文部科学省共催、日本学生支援機構後援で開催されている。このセミナーは、大学を中心とした教育関係、学生支援機構、日本学術振興会などに対してメッセージを発信していることになる。また、このテストやその結果のレポートには広島大学のロゴがデフォルトとして入っており、広報的にも費用対効果の高い取り組みであり、長期的なレピュテーション向上のための取り組みのひとつとして捉えている。

### KPIの設定

広島大学では、上述の取り組みの進捗度と達成度を測定する仕組みとして、教員一人あたりの担当する平均業務を数値目標化し、独自のKPIを導入している。それらは、国際化KPI（教員一人あたりの外国語による授業担当、国際共著論文、留学生受入、研究者の海外からの受入、海外への派遣）、研究関連KPI（外部資金受入、SCI（Science Citation Index、サイエンス・サイテーション・インデックス）論文数、教育関連KPI（博士人材養成、授業担当）で構成され、それぞれを数値として測れるようポイント化している。この数値目標は、世界大学ランキング100位相当の大学を参考に、世界大学ランキング100位に入るための数値目標として、教員一人あたり1,000ポイントを平均業務量として算出している。これらの指標についても、個人、学科、学部ごとにチェックし、パフォーマンスの状況を把握しているという。サイテーションは、なかなか上がりにくいところがあるが、人文・社会科学系であっても教育関連KPIでポイントを上げることができるといったように工夫がなされている。これらのことを図表2-5にまとめている。

広島大学は、地方都市である広島市に位置しているが、地域から世界へ向けて発信力を高め、世界から地域へ優秀な外国人教員や外国人留学生を受け入れ、国際的な競争力を確保しながら、国際社会に活躍できる人材育成を使命<sup>62</sup>としており、地方にある大学が国際化を目指すうえで、参考となる事例であるといえる。

図表 2-5 広島大学が独自に作成した教員一人あたりのK P I（2023 年度の目標値）

国際化	100 points = 20 points（外国語による授業担当を 2 科目）+ 40 points（留学生受入 2 人）+ 10 points（国際共著論文 1 報）+ 30 points（研究者の海外からの招聘 3 回あるいは海外への派遣 3 回）
外部資金受入	150 points = 外部から獲得する研究資金が約 1,500 万円
S C I 論文数	300 points = Science Citation Index（サイエンス・サイテーション・インデックス）への投稿論文数が 3 報
博士人材養成	150 points = 博士後期課程への新たな入学数が 0.75 人で 75points + 博士後期課程の学位授与数が 0.75 人で 75 points
授業担当	300 points = 担当する授業を受講した学生数×単位数が 300 単位（総学生数×総受講単位数は約 45 万単位）
合計	1,000 points

（出所）広島大学(2014、7 頁)の記述を基に筆者作成

### 3 わが国独自の大学ランキング

THE 社は、ベネッセコーポレーション株式会社と提携して、2017 年度より THE の日本版を発表している。その日本版は、2016 年に米国で導入された米国版大学ランキングと同様に、教育力を重視した評価指標をもとにしたランキングとなっている。そして、その日本版の評価指標は THE とは、異なる評価指標が採用されている。THE 世界大学ランキング日本版 2018 は、「教育リソース」「教育満足度」「教育成果」「国際性」の分野で構成されており、わが国の大学の教育力を総合的に評価している<sup>63</sup>。具体的な評価指標は、図表 2-6 のとおりである。

図表 2-1 に示したように、THE は多くの研究力を測定する指標で構成されている。THE の指標と比較すると、THE と THE 日本版における同じ評価指標は、つぎの 7 項目となっている。教育関連評価指標では「教育に関する研究者のレピュテーション」「教員数に対する学生数の比率」、研究関連指標では「教員・研究者 1 人あたりの研究費用」「教員 1 人あたりのスコーパスに掲載された論文数」、論文影響力関連指標では「1 論文あたりの被引用数」、国際化関連指標では「外国人留学生比率」「外国人研究者比率」となっている。

これら 7 つの指標は、取り組みの成果として THE のランクアップにも、結果として資することになり、一定程度国際的な通用性を有するものといえるであろう。一方、THE

と日本版で異なるのが、つぎの6指標である。教育関連指標の「学士号授与数に対する博士号授与の比率」「教員1人あたりの博士号授与数」「教員1人あたりの大学の総収入」、研究関連指標の「研究に関する研究者の評判調査」、国際化関連評価指標の「国際共著論文数」、知識移転関連指標の「教員・研究者1人あたりの産業界からの研究費収入」である。

これら6つの評価指標は、研究力をさまざまな観点から測定する指標といえる。しかしながら、教育は研究成果がもととなり、教育成果に還元されるという循環を考えると、これらの指標が、研究と教育の国際競争力を向上させるための仕組みとして、適切な考え方かどうか検討する必要があるだろう。

教育力を重視することは、大学の使命が人材育成であることに鑑みると、測定しにくい教育力をさまざまな観点から数値化し、評価する試みとして価値ある取り組みであるといえる。しかしながら、一方で、理解しづらい指標もある。例えば、「大学合格者の学力」は「ベネッセ総合学力テスト」<sup>64</sup>によるとあるが、大学生の学習到達度を測定するために必要な項目になっているのかなど明らかにすべきであろう。

また、高校教員の評判調査は、「特定の地域に有利・不利が生じないよう集計」<sup>65</sup>とあるが、どのように地域差が出ないように配慮されているのか明らかにされるべきである。ただし、新たに2018年度から「外国語で行われている講座の比率」が加えられたことは、国際化を進めていくうえで、有用な観点である。

わが国においても世界大学ランキングは、各種メディアを通じて注目されているが、その指標が課題として報道されることはほとんどなく、その順位のアップ・ダウンに一喜一憂したような報道が多く、他国のトップ大学との相対的な順位比較によって各大学の競争力を論じている。また、わが国においても、上述のランキング以外にも、就職力や財務力、研究力、教育力、地域への貢献度などから大学の総合的な実力をランキングするものがある。これらランキングにある指標は、いずれも何らかの意味を有するものと考えられるが、大学はその順位や順位の上下で一喜一憂するのではなく、大学改革の一助として活用し、そのプロセスが評価されているものと捉えていくべきであろう。

大学の国際化について、世界における国際的な動向について概観し、大学間における競争が激化している状況を踏まえ、世界大学ランキングおよび日本版大学ランキングについてみてきた。これらランキングは、教育や研究、論文影響力、国際化関連などの各分野における評価指標で構成されている。

図表 2-6 THE 日本版 評価指標とその割合一覧(年度比較)

評価指標		2017 年度		2018 年度	
教育 リソ ース	学生一人あたりの資金 (経常収入／在籍学生数)	<u>10%</u>	38%	<u>8%</u>	34%
	学生一人あたりの教員比率 (専任教員数／在籍学生数)	8%		8%	
	教員一人あたりの論文・被引用回数 (論文数・被引用回数／専任教員数)	7%		7%	
	大学合格者の学力	6%		6%	
	教員一人あたりの競争的資金獲得数 (大学別の獲得件数／専任教員数)	<u>7%</u>		<u>5%</u>	
教育 満足度	高校教員の評判調査 (グローバル人材育成の重視)	<u>13%</u>	26%	13%	26%
	高校教員の評判調査 (入学後の能力伸張)	<u>13%</u>		13%	
教育 成果	企業人事の評判調査	<u>7%</u>	20%	<u>10%</u>	20%
	研究者の評判調査	<u>13%</u>		<u>10%</u>	
国際性	外国人学生比率 (在籍外国人学生数／在籍学生数)	<u>8%</u>	16%	<u>5%</u>	20%
	外国人教員比率 (在籍外国人教員数／専任教員数)	<u>8%</u>		<u>5%</u>	
	日本人学生の留学比率 (留学者数／在籍学生数)	<u>0%</u>		<u>5%</u>	
	外国語で行われている講座の比率 (外国語で行われている講座数／全講座数)	<u>0%</u>		<u>5%</u>	

(出所)Between(2017b、6-7 頁)および Between(2018、2-5 頁)の記述内容を基に 2017 年度と 2018 年度の割合が比較できるよう筆者作成。下線部分は、評価の割合が変更になっている箇所である。

地方大学が国際化するにあたっては、まずどのような国際化した大学を目指すのかというビジョンを描き、そのビジョンを達成するための戦略目標を設定し、その戦略目標を達成するための評価指標を設定する必要がある。その設定にあたっては、THEやQSといった世界大学ランキングや「スーパーグローバル大学創生支援」事業における評価指標、日本版大学ランキングの評価指標などが参考となる。

## V 大学国際化のためのベンチマーク

本章では、最初に国内外における大学の国際化の現状と課題を概観することとした。そこでまず、欧州およびアジアにおける地域的な枠組みとしての大学国際化の動向から、高等教育における質保証と学生の流動性を高めるための仕組みについて考察した。欧州においては、EU域内の競争力確保の観点から、国家の枠組みを越えた地域的な高等教育の枠組みが推進されており、学生や教員の流動性が高まっていることが明らかとなった。また、アジアにおいても、研究力や教育力を高めるために、学生や教員の流動性を保証できるよう、同様に地域的高等教育のネットワークが構築されていることを概観した。

そして、世界的な大学間競争が展開されている証左として、世界大学ランキングに着目した。なかでも世界の大学において注目度が高く、多様な観点から評価指標を設定しているTHEとQSの動向を概観したうえで、それぞれのランキングの評価指標とその割合の比較を行った。両世界大学ランキングにおける特徴として、評価指標について教育関連、研究関連、論文影響力、そして国際化関連などの多様な観点があることと、研究者によるレピュテーションの重要性が明らかになった。ただし、ランキングの評価については、今後検討しなければならない課題として、ランキングが有する商業的側面に留意しなければならないこと、主体はあくまで大学でありランキングを上げることが目的となってしまうことを指摘し、大学の特性や地域性、教育力や研究力について、適切に分析することが可能となる指標が設定できているのかといった批判があることについても論じた。

それらを踏まえ、わが国を代表する東京大学と京都大学のTHEとQSにおけるランキング推移を概観し、シンガポールや中国といった他国の大学と比較して、世界大学ランキングにおける国家間あるいは大学間の競争が激化している状況を指摘した。そしてつぎに、わが国における大学の国際化を促進させる政策である「スーパーグローバル大学創成支援」事業採択校の数値目標に対する達成状況を踏まえ、その達成状況から取り組むべき課題と



して「事務職員に占める外国人及び外国の大学で学位を取得した専任職員等の割合」「事務職員の高度化への取組」といった人的資源に関する事項をあげた。そして、地方にある大学の国際化への取組事例として、広島大学の事例をもとに、レピュテーション・マネジメントの重要性について論じた。

世界だけでなく、地域においてもグローバル化が進んでいる。世界にある大学は、どのような地域にある大学であっても、大学の使命である教育研究を向上させ、社会に有意な人材を育成するとともに、社会に貢献していくという役割を果たすため、大学の国際化は避けることのできない政策である。地方にある大学が、たとえ小規模な定員であったとしても、なぜ国際化しなければならないのかについて、第3章で考察する。

#### 注

- 1 本章では、荒木利雄・石原俊彦編『大学経営国際化の基礎』関西学院大学出版会、2017年5月、16-23頁、26-31頁および荒木利雄「わが国の大学経営における国際競争力向上のためのレピュテーション・マネジメントの役割と意義—九州大学と広島大学の事例研究による分析」『ビジネス&アカウンティングレビュー』関西学院大学経営戦略研究会、第19号、2017年6月、41-59頁の一部を追加・修正している。
- 2 独立大学行政法人大学評価・学位授与機構「欧州連合 European Union ボローニャ宣言」[https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551\\_3028.html](https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551_3028.html)、2018年6月9日閲覧。
- 3 学生が取得した学位・資格の内容について示した欧州地域における統一的な様式による説明書である。共通様式であるディプロマ・サプリメントは、資格に関する公的かつ透明性ある説明文書としての役割を持つ。ディプロマ・サプリメントには主につぎの情報が盛り込まれる。学位・資格の取得者に関する情報、学位・資格の基本情報、学位・資格のレベルに関する情報、プログラム内容と学習成果に関する情報、学位・資格の機能に関する情報等(独立行政法人大学評価・学位授与機構「欧州連合 European Union ディプロマ・サプリメント」[https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551\\_3028.html](https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551_3028.html)、2018年8月8日閲覧)。
- 4 独立大学行政法人大学評価・学位授与機構「前掲ウェブサイト」。
- 5 舘昭「ボローニャ・プロセスの意義に関する考察 —ヨーロッパ高等教育圏形成プロセスの提起するもの—」『名古屋高等教育研究』第10号、2010年3月、161-163頁。

- 6 太田浩「大学国際化の動向及び日本の現状と課題：東アジアとの比較から」『メディア教育研究』第8巻第1号、2011年12月、S2頁。
- 7 独立大学行政法人大学評価・学位授与機構「欧州連合 European Union 欧州単位互換制度」[https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551\\_3028.html](https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551_3028.html)、2018年6月5日閲覧。
- 8 文部科学省『大学のグローバル化に関する現状について エラスムス計画』大学グローバル化検討ワーキンググループ（第1回）資料4』2008年12月、52-53頁。
- 9 『同上書』52頁。
- 10 『同上書』。
- 11 『同上書』。
- 12 『同上書』。
- 13 『同上書』。
- 14 独立大学行政法人大学評価・学位授与機構「欧州連合 European Union エラスムス・ムンドゥス計画」[https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551\\_3028.html](https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551_3028.html)、2018年6月5日閲覧。
- 15 「同上ウェブサイト」。
- 16 「同上ウェブサイト」。
- 17 「同上ウェブサイト」。
- 18 「同上ウェブサイト」。
- 19 「同上ウェブサイト」。
- 20 「同上ウェブサイト」。
- 21 「同上ウェブサイト」。
- 22 「同上ウェブサイト」。
- 23 独立大学行政法人大学評価・学位授与機構「欧州連合 European Union エラスムス・プラス」[https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551\\_3028.html](https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551_3028.html)、2018年6月5日閲覧。
- 24 黒田一雄編『アジアの高等教育ガバナンス』勁草出版、2013年2月、11-12頁。
- 25 独立大学行政法人大学評価・学位授与機構『AUN(A S E A N大学連合)の組織概要』2014年9月。
- 26 『同上書』。

- 27 『同上書』。
- 28 『同上書』。
- 29 『同上書』。
- 30 京都大学「大学間国際ネットワーク AUN, ASEAN+3 UN e t」<https://www.oc.kyoto-u.ac.jp/network/aun/>、2018年6月10日閲覧。
- 31 浅原利正・堀田泰司他「ACTS(ASEAN Credit Transfer System)と各国の単位互換に関する調査研究」『平成 21 年度文部科学省先導的大学改革推進経費による委託研究報告書』2010年3月、5頁。
- 32 UMAP「UMAP Exchange Program and UMAP Credit Transfer Scheme(UCTS) Users' Guide」3頁。
- 33 UMAP「About UMAP」<http://umap.org/about/>、2018年7月28日閲覧。
- 34 東洋大学は、2016年1月から2020年12月までの5年間、UMAPのわが国における国際事務局を担っている(東洋大学「UMAP」<https://www.toyo.ac.jp/site/umap/> 2017、2018年8月8日閲覧)。
- 35 独立大学行政法人大学評価・学位授与機構「UMAPがUCTSユーザーズガイドを公開」[https://qaupdates.niad.ac.jp/2016/10/17/ucts\\_usersguide/](https://qaupdates.niad.ac.jp/2016/10/17/ucts_usersguide/)、2018年6月11日閲覧。
- 36 綿貫健治『世界大学ランキングと日本の大学』学文社、2016年1月、47頁。
- 37 『同上書』48頁。スコープス(SCOPUS)は、エルゼビア社が提供する世界最大級の抄録・引用文献データベースである(エルゼビア・ジャパン株式会社「SCOPUS: ユーザー向け情報」<http://jp.elsevier.com/online-tools/scopus/users>、2018年8月8日閲覧)。
- 38 『同上書』。
- 39 林伸二「優秀な大学とは何か・新しい大学ランキング方式の模索」『青山経営論集』第43巻第4号、2009年3月、8頁。
- 40 「同上稿」21頁。
- 41 古林奈保子「引用情報に基づく研究の分析・評価」『情報の科学と技術』第64巻第12号、2014年、520頁。
- 42 「同上稿」523頁。
- 43 「同上稿」。

- 44 これらの対象年度については、Between a『国際競争力を高めるための世界大学ランキング』ベネッセコーポレーション・ベネッセ i キャリア・進研アド、2017 年 11-12 月号、6 頁を参照した。
- 45 Ellen, H., *Rankings and the Reshaping of Higher Education - The Battle for World-Class Excellence, 2<sup>nd</sup> Edition*, PALGRAVE MACMILLAN, 2015. 永田雅啓・Axel Karpenstein 訳『グローバル・ランキングと高等教育の再構築』学文社、2018 年 8 月、137-138 頁。
- 46 『同上書』325 頁。
- 47 『同上書』64 頁。
- 48 「幼稚園から中等教育までを示す用語で、米国、カナダ、韓国等で使われている」（『同上書』訳注表記）
- 49 『同上書』。
- 50 太田浩「前掲稿」2011 年、S1-S2 頁。
- 51 綿貫健司『前掲書』2016 年、15 頁。
- 52 『同上書』15 頁。
- 53 『同上書』18 頁。
- 54 『同上書』33 頁。
- 55 タイプ A は、北海道大学、東北大学、筑波大学、東京大学、東京医科歯科大学、東京工業大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、広島大学、九州大学、慶応義塾大学、早稲田大学の 13 大学である。タイプ B は、千葉大学、東京外国語大学、東京芸術大学、長岡技術科学大学、金沢大学、豊橋技術科学大学、京都工芸繊維大学、奈良先端科学技術大学院大学、岡山大学、熊本大学、国際教養大学、会津大学、国際基督教大学、芝浦工業大学、上智大学、東洋大学、法政大学、明治大学、立教大学、創価大学、国際大学、立命館大学、関西学院大学、立命館アジア太平洋大学の 24 大学である。
- 56 文部科学省『学校基本調査平成 29 年度 調査結果の概要(高等教育機関)』2017 年 12 月。
- 57 サンフランシスコ・ベイエリア大学間連携ネットワーク『JUNBA 2016 in JAPAN』2016 年 9 月。
- 58 文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業(平成 26 年度採択)の中間評価について」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/sekaitenkai/1401770.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/sekaitenkai/1401770.htm)、

2018 年 6 月 15 日閲覧。

- 59 文部科学省 a 『スーパーグローバル大学創成支援事業グッドプラクティス集』 2018 年 3 月。表中の下線部分は、単年度目標値を達成している割合を示している。
- 60 本項は、荒木利雄「わが国の大学経営における国際競争力向上のためのレピュテーション・マネジメントの役割と意義ー九州大学と広島大学の事例研究による分析」『ビジネス&アカウンティングレビュー』関西学院大学経営戦略研究会、第 19 号、2017 年 6 月、50-59 頁の一部を修正している。
- 61 広島大学『平成 26 年度スーパーグローバル大学等事業「スーパーグローバル大学創成支援」【タイプ A】』 2014 年。
- 62 広島大学「SPLENDOR PLAN 2017」[https://www.hiroshima-u.ac.jp/about/philosophy/SPLENDOR\\_PLAN\\_2017](https://www.hiroshima-u.ac.jp/about/philosophy/SPLENDOR_PLAN_2017)、2018 年 10 月 20 日。
- 63 Between『教育力指標としての日本大学ランキング』ベネッセコーポレーション・ベネッセ i キャリア・進研アド、2018 年 5-6 月号、2-5 頁。
- 64 『同上書』 2 頁。
- 65 『同上書』。

### 第3章 地方大学経営における国際化の現状と課題 ー先進事例分析に基づいてー

#### I 地域における地方大学の存在意義と国際化

前章では、地方大学の国際化の意義を明らかにするために、まず世界の大学における国際化の動向として、欧州とアジアにおける地域的な枠組みに関する高等教育政策動向を概観し、国内外における大学間競争が激化している状況を踏まえ、世界大学ランキングおよびわが国における大学ランキングの動向を概観し考察した。そして、大学ランキングやわが国における大学の国際化を進展させるために創設された「スーパーグローバル大学創成支援」事業採択校における取り組みの現状を基に、評価指標に関する考察を行い、国際化に向けての課題を示した。また、国際化の取り組みとして、参考となる広島大学の事例を紹介した。

本章では、前章における地方大学の国際化に関する考察を踏まえ、地域における地方大学の存在意義を主眼点として、先進事例の分析により、地方大学経営における国際化の現状と課題について考察する。

厳しい経営環境にある地方大学が、地方にある大学の使命である人材育成と地域貢献という役割を果たしていくためには、財政基盤の安定化が必要となる。その財政基盤の安定化を図るために、教育研究の充実が疎かになり、入学者確保のみが優先課題となるような商業主義的傾向や補助金獲得のための教学改革を行うなど、形式面を重視した表層的な取り組みに陥りすぎていないか危惧されるところである。改めて、地方にある大学として、その使命や教育理念に基づいて、地域にそして世界に貢献できる人材を育成しなければならないと考える。

しかしながら、出生率が上がらないまま、地方から都市部への人口流出が続いているなか、地方大学が生き残り、持続性のある経営を行っていくためには、いかに受験生を確保し、財政基盤の安定化を図るかが、解決すべき喫緊の課題である。そのための戦略として、海外から優秀な外国人留学生を獲得することによって、国際教育の充実を図り、日本人学生にとって魅力ある大学創りを進め、県内はもとより県外から優秀な日本人学生を確保することにつなげ、収入の安定化を図っていかなければならない。

そこで、バランス・スコアカード(Balanced Scorecard、以下「BSC」という)におけ

る4つの視点である「財務の視点」「学習と成長の視点」「業務プロセスの視点」「顧客の視点」を踏まえて、いくつかの大学の事例を基に、大学の国際化や地域包括的な取り組みが、地域にどのような便益をもたらすのかについて考察する。

そして、その考察を踏まえたうえで、地方大学における国際化方策のひとつである外国人留学生の獲得とその外国人留学生への就職支援の取り組みが、地方大学の使命である人材育成と地域貢献に資するとともに、厳しい経営環境下にある地方大学の経営戦略として有用であることを明らかにしたい。また、地方における大学と地方自治体、地元経済団体、地元企業などの産官学が連携・協働した外国人留学生への就職支援をはじめとする地域での取り組みが、地域社会や経済に活性化をもたらし、地域に経済波及効果という便益をもたらすことについて、地方大学の事例を参考にしながら考察する<sup>1)</sup>。そして、地方大学における国際化に成功した事例の分析を通じて、他の地方大学にも有益となる成功要因を抽出する。

立命館アジア太平洋大学の事例では、主にBSCの「業務プロセスの視点」「顧客の視点」「財務の視点」、長崎国際大学および長崎短期大学をはじめとした佐世保市での地域包括的な取り組みでは、主に「業務プロセスの視点」「顧客の視点」「財務の視点」、国際教養大学の事例では、主に「顧客の視点」「財務の視点」「業務プロセスの視点」「学習と成長の視点」、および会津大学の事例では、主に「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」を踏まえて分析している。

## Ⅱ 地方大学国際化の意義—地方大学経営戦略としての留学生獲得がもたらす効果

わが国は、国家戦略としての地方創生に取り組み、地方自治体も地域社会や経済の活性化のために取り組んでいる。直近では、2018年5月25日に、東京23区での大学の入学定員増を2028年3月まで今後10年間認めないとした「地域における大学の振興および若者の雇用機会の創出による若者の修学および就業の促進に関する法律」、いわゆる地方大学振興法が成立している<sup>2)</sup>。

このような取り組みは、東京を中心とした都市部への若者を中心とした人口集中に一定の歯止めがかかる可能性はあるものの、東京23区内におけるすべての大学の総入学定員は変わらず、学生にとって魅力ある企業の多くが東京を中心に集中していることから、成果についての検証が必要となる。成果が上がらなければ、地方にある企業は、依然として

優秀な若者が獲得できず、地域経済の疲弊が続く可能性がある。

このような状況を解決するひとつの戦略として、優秀な外国人労働力の活用がある。就労を目的とした在留外国人は増加しており、わが国政府も高度外国人材のさらなる就業促進に取り組んでいる。その一例として、わが国の各地で、外国人留学生を対象とする企業説明会が開催されている<sup>3</sup>。

本節では、これらのことを踏まえ、国際化した大学として成功している立命館アジア太平洋大学(A P U : Ritsumeikan Asia Pacific University、以下「A P U」という)の事例を基に、地方大学が国際化することにより得られる効果について考察する。

## 1 A P Uの事例

地域および地方大学に、外国人留学生が増えれば、どのような便益が地域や大学経営にもたらすことになるのであろうか。そのことを明らかにするために、大分県と別府市が学校法人立命館と公私協力方式にて、大分県別府市に 2000 年 4 月に世界に通用する大学をコンセプトに開学したA P Uに着目し、地方大学の国際化の効果について考察する。

大分県がA P Uを誘致した背景には、つぎの3点がある。第1に東京を中心とした都市部への人口の一極集中および特に若年層の人口流出および出生率の低下により、1985 年に 125 万人であった人口の減少が続いていること、第2に人口減少により高齢人口比率が高まり、過疎の解消が急務な状況であること、第3に定住人口増と交流人口の拡大のためには、企業誘致の促進による雇用創出と所得増が望まれることである<sup>4</sup>。

佐藤(2013)によれば、A P Uの開学にあたっては、当時の平松守彦知事が掲げた構想である「アジア・太平洋のリーダーを育てる」に基づいて大学誘致が行われ、つぎの3つの目標を掲げている。学生構成比率として 50%が外国人留学生、外国籍を有する教員が 50%、50 カ国以上からの外国人留学生を獲得することである<sup>5</sup>。これまでわが国にはないコンセプトの大学であるといえる。

A P Uの基本理念は、「自由・平和・ヒューマニティ」「国際相互理解」「アジア太平洋の未来創造」である。その基本理念のもと「国際社会においてリーダーとして活躍できる人材を育成するために必要なカリキュラムを提供」<sup>6</sup>している。カリキュラムの特徴としては、日本語と英語の両方による講義が行われて、約 90%の学部講義が二言語で開講されており、国際的に通用性のある教育が行われている<sup>7</sup>。

そのA P Uの 2018 年 5 月 1 日付現在の基本情報は、図表 3-1 のとおりである。A P U



の学生は、図表 3-1 にあるように、約半数が外国人留学生となっており、設立当初から外国人留学生の獲得を念頭に置いた大学として、経営戦略と教学戦略を有しており十分な成果があがっているといえる。そのAPUが大分県と別府市にもたらした効果について考察していく。

図表 3-1 APUの基本情報

	入学定員	編入学 定員	編入学 定員	学部	総学生数(2018年 5 月 1 日現在)		
		2 年次	3 年次	収容定員	学部生	大学院	科目等履修
アジア太平洋学部	660	12	18	2,592	5,636	190	137
国際経営学部	660	22	31	2,648			
計	1,320	34	49	5,240	5,963(内留学生数 3,008)		

(出所)立命館アジア太平洋大学「APUについて 大学基本情報」に記載のデータを基に筆者作成

APUの誘致が大分県・別府市にもたらした効果は、つぎのとおりである<sup>8</sup>。

- ① 県内進学者……2005年から2009年までの統計データによると、毎年130名前後の学生がAPUに進学している。
- ② 県内企業への就職……学生の多くが首都圏に就職するなか、これまで県内企業に就職する学生が200名近くになっている。
- ③ 外国人留学生の県内企業への就職……海外進出や貿易拡大を図ろうとする県内企業、ホテルや旅館といった観光業界に就職する外国人留学生が例年5名から10名となっている。
- ④ 地域との連携促進……現在、大分県をはじめ県内外の21におよぶ市町村と友好交流協定を締結し、地域づくりや観光振興などの地域課題に取り組み、地域に貢献している。
- ⑤ 協働によるまちづくり……外国人留学生や大学が地域と協働して、地域が有する歴史的資産の活用を検討や文化交流が促進されている。
- ⑥ 地域課題への貢献(共同研究)……地域が有する課題解決のために、研究者と学生が自治体と協働している。

⑦ 教育における貢献……小中学校に外国人留学生が講師として派遣されて、語学教育や異文化理解を促進している。また、教員や学生が高校に出向いて模擬講義や英語研修をしており、高校生のキャリア形成を支援している。

⑧ 地域住民との交流……学生による地域コミュニティとの交流が推進され、地域活性化や郷土愛の醸成に寄与している。

⑨ 地元企業への貢献……語学力や現地商習慣の知識を有する外国人留学生が、県内企業活動に協力することによって、その結果、取引額が飛躍的に増大した例がある。

しかしながら、2点目および3点目にあげた県内企業への就職については、まだ十分とはいえないのではないだろうか。APUにおける2016年度の就職・進路状況から課題の抽出を試みる。

2016年度の就職率の実績は96.7%<sup>9</sup>、そして、国内だけでなく、海外における就職が増えており、特にアジアでの就職支援に注力しているという。また、国内における地域別の就職率では、2016年度実績で、関東61%、中部・北陸・近畿18%、中国・四国3%、大分を除く九州・沖縄12%、大分5%、その他1%となっている<sup>10</sup>。本データからは、大分県内への就職割合はわずか5%にすぎず、学生が希望する就職先がないことや就職情報の不足といった要因が考えられる。

これら就職を支援するために、学生の進路指導と社会ニーズとのマッチングが図れるよう、初年次から卒業年次にかけて、年次ごとにキャリア開発のためのプログラムが提供されている<sup>11</sup>。特にインターンシップは、学生の職業観の醸成や地元企業の良さを知る機会としても有用であることから、地元企業への就職状況や地域への定着率を改善するための方策として、さらなる充実が期待される。

また、大分県には、これら外国人留学生を総合的に支援する仕組みとして「特定非営利法人大学コンソーシアムおおいた」がある。2003年10年に発足しているこのコンソーシアムは、県内の大学や短期大学、専門学校、大分県と別府市、大分県経済同友会や商工会議所などの経済団体、地元企業などの会員で構成されている。その主な事業内容は、外国人留学生の生活支援、外国人留学生の地域活動の支援、外国人留学生と地域との交流支援、外国人留学生の就職・起業支援および国際的人材育成事業などがある。なかでも、外国人留学生の就職支援では、インターンシップを推進するとともに、外国人留学生人材バンクを形成して、無償のインターンシップから有償のアルバイトまでサポートしている<sup>12</sup>。このコンソーシアム設置の背景には、APU誘致後も継続して大分県の国際教育政策が行わ

れるよう、財政負担を小さくして継続的な仕組みを構築したいという大分県の意向があったという<sup>13</sup>。

このような外国人留学生に対する総合的な支援は、地方の1大学だけでは、財政的にも人的にも負担が大きく、困難な支援であるといえる。それゆえ、複数の大学と地方自治体、地元経済団体、地元企業などによる連携・協働した取り組みは、総合的な地域活性化の取り組みとして、成果が期待される場所である。

つぎに、大学誘致後に期待される効果として、県内人口減少の抑制効果と経済波及効果が考えられる。経済波及効果については、第IV節にて後述することとして、本節では、県内人口にどのように影響を与えているかについて考察する。

A P U誘致後の別府市における人口動態について、概観する。別府市の人口は、1980年以降減少を続けていたが、2000年のA P U開学を機に一時下げ止まった。A P Uに関連する人口は、2009年当時で、学生 6,005 人、教職員 447 人、教職員の家族 283 人、関連会社の従業員と家族 127 人の合計 6,862 人である。この 6,862 人は、別府市の総人口の 5.4%<sup>14</sup>であり、かなりの割合を構成しているといえる。また、2009年度データではあるが、人口 1 万人あたりの外国人留学生数は、東京都を抜いて全国 1 位となっており<sup>15</sup>、いかに外国人留学生が重要な構成要素となっているかがうかがえる。

しかしながら、ピーク時の 1980 年 9 月末には 134,419 人であった別府市の人口は、A P U開学によって一時下げ止まったものの、その後減少が続き 2018 年 9 月末には 118,197 人となっており、ピーク時と比較すると 87.9%と約 16,000 人も減少している<sup>16</sup>。

別府市にとってA P Uの開学は、地域社会や経済の活性化に資するものであるが、1大学だけで、地方の大都市への人口流出に歯止めをかけることは難しいようである。やはり、地方にある大学の国際化とともに、地域産業が発展し、若者にとって魅力ある企業が集まり、地域に定着していくという循環が求められることがわかる。

## 2 産官学連携を機能させるための外国人留学生就職支援

上述したようにA P Uでは、毎年 600 人を超える外国人留学生が入学し、卒業していくが、例年 5 名から 10 名程度しか地元企業に就職していない現状がある。

外国人留学生が地元企業に就職することは、地元企業のグローバル化の促進に役立ち、人口減少対策ともなる若者人口増を図ることになる。そのためには、外国人留学生にとって魅力ある地元企業が必要である。一方で、外国人留学生の就職を支援する仕組みづくり

も重要である。そこで、本項では、まず地方における外国人留学生の就職支援にかかる課題を明らかにする。

厚生労働省による委託事業として行われた「大学における留学生の就職支援の取り組みに関する調査」では、大学へのアンケート結果から就職支援の課題として、「企業の留学生採用情報が入りにくい」「留学生自体の就職への意識が低い、取り組み時期が遅い」「求人情報と留学生の求職意向がマッチングしない」「大都市圏以外では、『企業の留学生へのニーズや採用情報がわからない』の割合が特に高い」と指摘している<sup>17</sup>。

また、高坂(2015)は、外国人留学生の就職に関する問題点について、つぎのように指摘している<sup>18</sup>。

- ① わが国における採用環境……外国人留学生は、在学中に短期間で行われる新卒一括採用、エントリーシートおよびグループディスカッションといったわが国独自の企業採用活動に不慣れであり、適応が難しい。
- ② 就職情報や就職支援へのアクセス……企業の就職情報源は、就職情報誌やそのウェブサイトは多いが、留学生からのSNSや口コミを重視する傾向が強く、企業情報へのアクセスの点で問題がある。また、大学のキャリア支援関連部署は、日本人向けの組織であると考えている外国人留学生が多く、利用しない状況がある。
- ③ 公共の就職支援機関へのアクセス……ハローワークなどの公共職業斡旋機関にも外国人専用窓口が開設されつつあるが、専従組織は東京、名古屋、大阪の大都市に限られている。

さらに高坂(2015)は、大学側の課題として、外国人留学生の状況やニーズに応じた外国人留学生に特化したキャリア教育や就職支援が不十分であることも問題であると指摘している<sup>19</sup>。

このように外国人留学生の就職支援については、多くの解決すべき課題がある。特に大都市圏外、いわゆる地方における外国人留学生への就職支援については、企業情報へのアクセス、求人情報と外国人留学生の求職意向とのマッチング、地域における外国人留学生専用の公共就職支援サービスが整備されていないといった課題を抱えている。

地方にある大学が単独で、このような課題を解決することは、先述したように財政面と人的資源の面からも困難である。それゆえ、地域にある高等教育機関、地方自治体、地元経済団体、地元企業といった地域のあらゆるアクターとの協働が課題解決に向けた鍵といえよう。一方で、地域の外国人留学生にとって魅力ある企業があるのかどうか、地域が生

活の場として魅力があるのかどうか、外国人に向けた生活支援をはじめとするさまざまな公共の支援環境が整備されているのかなどの課題が考えられる。

A P Uのような国際化した大学が地方にあれば、企業が国際化した大学を取り巻くように地方に移転して来ることがひとつの理想の形ともいえるが、容易ではない。それゆえ、地元企業が、外国人留学生にとって魅力ある企業に成長する必要があるだろう。その地元企業が成長・発展するためにもグローバルなビジネス展開が必要となることから、進出したい国や地域の歴史、文化事情、価値観などをよく知る外国人留学生を雇用することは、企業にとって大きな競争優位を確保することにつながる。そして、地元企業の成長が、企業を地方に誘致する誘因となることが理想的である。

そこで、つぎにA P U以外の地域的な枠組みによる就職支援を行っている取り組みを概観し、地方活性化のための外国人留学生への地域包括的な総合支援の取り組みに着目して、上述した課題解決に向けた考察を行う。

### Ⅲ 地域活性化のための産官学連携の意義と役割―産官学連携事例の取り組み

A P Uとその地域における取り組みとの比較を行うためにも、同じ九州に位置する長崎県に着目するとともに、地域にある複数の大学と経済団体等がコンソーシアムを形成し、外国人留学生支援を行っている長崎県佐世保市の事例に着目している。

#### 1 長崎留学生支援コンソーシアム

長崎県にも大分県と同じように、外国人留学生を支援する組織として、長崎県内の 27 の産官学が連携した「長崎留学生支援コンソーシアム」が 2013 年 2 月に設置されている。設置に至る背景は、長崎県内の産官学が連携して、長崎県の活性化や創生のために、外国人留学生 3,000 人の受入れを目標に設置準備を進めたことにはじまる<sup>20</sup>。

その設置目的は「長崎県内の大学、短期大学、高等専門学校、自治体、経済団体が相互に連携・協力し、長崎地域における留学生の募集・就職・生活を支援するとともに、外国人留学生の力を活用し、地域活性化や観光振興に貢献すること」<sup>21</sup>である。そして、その目的達成のための事業を行う主体として「長崎留学生支援センター」が設置されている。

その主な活動内容は、外国人留学生のためのビジネス日本語セミナーや内定獲得セミナーの開催といった就職支援、アルバイト情報の発信や生活全般に関する支援、留学生と地

域との交流支援がある。また、海外から外国人留学生を獲得するために海外での留学フェアに参加している<sup>22</sup>。

山田(2015)は、長崎留学生支援センターの取り組み成果として、つぎの5点をあげている<sup>23</sup>。

- ① 大学間で共通課題が共有化され、問題解決の迅速化、円滑化が図れた。
- ② 県内の留学生を理解するための情報発信ができた。
- ③ 外国人留学生のための就職支援が行われた。
- ④ 海外向けの留学生の受入れにあたって「オール長崎」で情報が発信できた。
- ⑤ 帰国した留学生のネットワークが構築できた。

このように、「オール長崎」で取り組んできたことの成果があげられているが、今後はこのような成果について、何らかの定量的指標で示し、広く社会に公表し発信することで、さらに外国人留学生の利用者を増やし、充実した支援内容となることを期待したい。

## 2 佐世保地域留学生支援交流推進協議会

佐世保地域には、長崎留学生支援コンソーシアムとは別に留学生を支援するための産官学が連携した組織として「佐世保地域留学生支援交流推進協議会」が、2014年10月に設立されている。その設置目的は「佐世保地域の産学官民が緊密な連携を図り、留学生の生活・就職支援、留学生相互および留学生と日本人の交流推進、留学生による観光情報の発信などを実施し、留学生が充実した学生生活を送るためのサポートを行うとともに、地域での就職や多文化交流などを通じて、地域活性化につながる取り組みを行うこと」<sup>24</sup>である。

これらの産官学が連携した取り組みを通して、佐世保地域に所在する高等教育機関に在籍する留学生に対して、留學生活のサポートとしてアルバイト機会を創出するなどして、生活の安定化を図り、地域に就職し定着することによって、佐世保地域の活性化を目指している。そこで、この両組織を比較しながら、外国人留学生への支援のあり方について考察するために、長崎留学生支援コンソーシアムに所属し、かつ佐世保地域留学生支援交流推進協議会の事務局である長崎国際大学を訪問し、留學およびキャリア・就職支援の担当者にはアリングを行った。また、佐世保市企画部国際政策課および長崎短期大学の担当者にもアリングを行った内容および関連資料等に記載されている内容を基に、整理する<sup>25</sup>。

佐世保地域留学生支援交流推進協議会の留学生支援は、はじまったばかりといえる。

2015年度は、外国人留学生の生活支援と地域との交流の二本柱であった。外国人留学生の生活支援では、アルバイト機会の創出に注力し、今後の就職支援につなげる足掛かりとした。そして、外国人留学生と地域との交流では、観光資源のモニタリングが行われた。また、スポーツ大会が行われている。2016年度は、初年度に引き続き、外国人留学生と地元企業との交流会が実施され、企業は外国人留学生の実情を、外国人留学生にとっては地元企業を知る機会となった。外国人留学生と地域との交流は、昨年度に引き続いてスポーツを通じた交流が実施されている。また、新たな取り組みとして、外国人留学生の通学手段の確保を目的に、同協議会が自転車を購入し、外国人留学生に無償で貸し出しが行われた。このような地元企業との交流、スポーツ交流や自転車の貸し出しは、地域住民と交流することで、地域を理解し地域を良く知る機会となることから、重要な取り組みである。

図表 3-2 は、長崎留学生支援センターと佐世保地域留学生支援協議会の構成員を比較したものである。それぞれが、産官学のアクターで構成されている。両組織のどちらにも属している機関がある。その理由については、つぎの項において紹介する。

図表 3-2 留学生支援組織 参加団体一覧

	長崎留学生支援センター	佐世保地域留学生支援交流協議会
大学	長崎大学、 <u>長崎県立大学</u> 、活水女子大学、 長崎ウエスレヤン大学、長崎外国語大学、 <u>長崎国際大学</u> 、長崎純心大学、 長崎総合科学大学、長崎女子短期大学、 <u>長崎短期大学</u> 、 <u>佐世保工業高等専門学校</u>	<u>長崎県立大学</u> 、 <u>長崎国際大学</u> 、 <u>長崎短期大学</u> 、 <u>佐世保工業高等専門学校</u>
産 (関係 団体)	長崎商工会議所、長崎経営者協会、長崎経済 同友会、長崎青年会議所、長崎県国際交流協 会、長崎ユネスコ協会、長崎 YMCA、松藤奨学 育成基金、長崎県医師会、佐世保青年会議所	佐世保商工会議所
官(行 政)	長崎県、長崎市、佐世保市、諫早市、大村 市、長与町	<u>佐世保市</u>

(出所)長崎留学生支援センター「当センター」および佐世保地域留学生支援交流協議会「当協議会について」の記述を基に筆者作成。下線部分は、両組織に所属している機関を示している。

### 3 佐世保市企画部国際政策課へのヒアリングから得た知見

#### (1) ロケーションと風土・文化

長崎県には、長崎留学生支援センターがあり、長崎県内のすべての外国人留学生を対象とした支援を行うとしているが、長崎市内及びその周辺地域に大学等高等教育機関が多く集積している関係上、多くの活動が長崎市内で行われる傾向にある。そのため、長崎市内で行われる交流事業に佐世保市内の外国人留学生が参加するとなると、費用と時間が必要となる。県内すべての高等教育機関が参加するコンソーシアムであり、県の北部地域と南部地域の文化・風土の違い、物理的な距離などを考えると、スケールメリットが生かされる場合と、そうでない場合がある。

それゆえ、佐世保市内の外国人留学生は、自ずとそういった事業への参加が少なくなる。このような状況も、佐世保地域留学生支援推進協議会が設置された主たる理由のひとつである。その設置目的や活動内容は、長崎県のそれに加えて、佐世保地域の特性を踏まえたものとなっている。佐世保市のような構成団体が比較的少ないコンソーシアムは、機能的であり、参加機関の主体性が発揮されやすいメリットがあり、佐世保市の現状に合わせた支援が行われている。

#### (2) 佐世保地域に外国人留学生が増えることのメリット

佐世保市は、地域における多文化共生社会の実現を目指している。地方創生という観点から、地域住民と外国人との交流の機会を創出することにより、外国人留学生と市民との交流が実現し、地域が活性化すると考えている。外国人留学生を支援することによって、将来的に高度外国人材が、地元企業に定着することを意図している。

佐世保市地域が、他の地域との差別化を図り、佐世保市の経済・社会を活性化させるためには、佐世保市という街に外国人がいることが当たり前の世界である必要がある。これまで、米軍基地に従事する外国人が多かったが、現在は中国や韓国からクルーズ船が毎日のように入港している。それぞれの国の文化を知り、日本の文化を知ってもらうべく、外国人留学生と市民との交流の機会は、そういった文化を学ぶ意味でも、良い機会であると捉えている。佐世保市民が、総おもてなしの意識を持ちながら、外国人を迎えられるようになることを目指している。

地元企業や地元経済団体、地域住民といった地域のすべてのアクターが、外国人留学生を空気のように身近に感じ、なくてはならない存在に外国人留学生がなることができれば、



地元企業への就職やコミュニティの活性化が実現し、魅力ある街づくりに貢献することができるであろう。

### (3) 外国人留学生の卒業後の佐世保市への定着

しかしながら、外国人留学生が佐世保市に定着するためには、佐世保市の企業のグローバル化がまだ十分ではない。外国人留学生が地元で定着するためには、人生をかけてみたいと思える企業に出会えることができるかどうかが重要である。大学生生活の中で、地域や地域住民、地元企業等との交流等を通じて、外国人留学生との関係性を強めることができれば、地域への定着が増える。

そのためには、表面的な形だけの関係性ではなく、心理的な壁を乗り越えた、人と人とのつながり、精神的な関係性が構築でき、第二の故郷のように、たとえば、鮭が回遊して生まれた故郷に戻ってくるように、地域のDNAともいえるものが育てば、東京といった都市部に就職したとしても、いずれ戻ってくる可能性が高まるのではないだろうか、佐世保市内に居住している期間中の人と人とのつながりこそがとても重要になるだろう。

外国人留学生の地域への定着が課題であることは、APUの事例でも述べてきた。鮭の回遊の例のように、地元への愛着心が芽生え、いずれは学んだ地域に戻ってくるという循環サイクルは、外国人留学生の地域への定着へのひとつの示唆となることが期待される。

### (4) 佐世保市の国際戦略

人材を輩出する高等教育機関との連携・協働はとても重要である。行政の戦略は、短期的ではなく、例えば5年や10年といったように中長期的に常に考えている。いまは、外国人留学生に対して、必要に応じて観光などにおけるモニターとして協力を依頼しているが、こうした取り組みはもとより、外国人留学生の存在や役割は、今後の佐世保市のまちづくりを考えていくうえで、より重要な構成要素になると考えられる。

佐世保市では、海外の姉妹都市にある企業と、佐世保市内の企業との経済活動の活性化が図れないか検討しており、今後はそういった企業で活躍できるような人材育成を高等教育機関には期待している。また、そういった企業との就職マッチングの機会が創出できればと考えている。地元企業の魅力を知る機会を創出することで、地域への定着を促進する成果が期待される。

佐世保市は独自の国際戦略を持っている。一方、長崎県も独自の国際戦略を有している

が、それぞれの国際戦略が重複するところが一見して少ない。もちろん、佐世保市は、長崎県内にあることから、県特産品やその他関連する戦略の一翼を担っている。この点、佐世保市では、佐世保港を中心に、クルーズ船の誘致による観光客増を図っているなど、独自の戦略が必要であると考えており、長崎県の国際戦略を基本に据えつつも、佐世保市の打ち出す国際戦略関連施策を行うことで、同市の地域特性をいかした国際交流を目指している。

#### 4 長崎国際大学へのヒアリングから得た知見

##### (1) 外国人留学生の獲得と就職支援

将来の人口減少など、大学を取り巻く厳しい経営環境を考えれば、外国人留学生を獲得し続け、マーケティング、リクルーティングを継続して行い、ノウハウとルートを開拓・維持しておく必要がある。外国人留学生の大学選択の重要な要素は、第1に学費、第2に生活費、そして第3に就職状況である。

長崎国際大学では、担当者を置き、個別に外国人留学生のための就職支援を行っている。個別指導に重点を置き、企業からの求人票をもとに丁寧なマッチングを行っている。それゆえ、外国人留学生のためだけに就職説明会や合同企業説明会、就職対策講座、ビジネス日本語講座、ビジネスマナー等の講座は実施していない。インターンシップについては、学科で実施はしているが、キャリアセンターでは個別には実施していない。外国人留学生が日本の企業等に就職するにあたっては、日本語能力、英語運用能力、ビジネスマナー、日本の企業文化の理解といった知識や能力、スキルが必要である。

##### (2) 課題とその解決方法

課題のひとつとして、地元企業自身が就職スケジュールを熟知していないケースがある。毎年採用ではなく、隔年採用であるなど、大企業のような採用活動が定期的に行われない企業が多いことに起因していると推測される。それゆえ、企業への採用活動の進め方、学生の就職活動の様子や動向といった情報を提供する機会を企業に提供する必要がある。

そして、優秀な外国人留学生を獲得すれば、どのような企業活動に役に立つのか、海外進出の際にどのように機能するのかなど、外国人留学生の採用にあたって、企業の意識改革がまず必要であり、そのための一助をキャリアセンターが担う必要がある。

このように、外国人留学生の観点から、地元企業への就職について考えるのではなく、

今後グローバル展開するうえで地元企業に必要となる経営戦略や事業活動の観点から外国人留学生の活用を促すことも重要であるといえる。

## 5 長崎短期大学へのヒアリングから得た知見

### (1) 外国人留学生の就職

外国人留学生の就職動向は、日本人学生と同じ傾向を有しており、関東圏、とりわけ東京を希望し、就職する外国人留学生が圧倒的に多く、その流れを変えることは非常に困難である。まして、地方にある1大学だけでその流れを変えることは到底できない。そこで、地方大学が強みを発揮するために、発想を転換することが肝要である。特色ある教育カリキュラムによって人材を育成し、優秀な外国人留学生を輩出していくことで、好循環サイクルを構築すべきである。その結果として、地方都市における人口の流出・流入についてもバランスがとれてくるはずである。

また、地元企業に外国人留学生が就職するためには、企業にとって地方大学を卒業した外国人留学生を獲得することによるメリットをよく理解してもらう必要がある。そして、地方大学がその特色ある教育によって外国人留学生に付加価値をもたらし、優秀な外国人留学生を社会に輩出していくことが地方大学にとっての強みとなるであろう。すなわち、社会や企業からの評価を得て、外国人留学生が望む就職につながり、その結果として優秀な外国人留学生が集まってくるという好循環サイクルの構築が望まれる。

### (2) 短期大学特有の課題と利点

海外留学エージェントとの関わり方についても、変化が生じている。海外エージェントは、地方大学であれば、学生確保に苦勞していると考えている場合が多く、日本語レベルがかなり低い生徒であっても、必ず受け入れてくれるだろうと高を括っているところがある。海外エージェントと大学との間の信頼関係を構築することが極めて難しくなっている。地方大学であっても、どのような外国人留学生を求め、どのような教育をもって、どのような知識や能力を身につけさせ、どのように外国人留学生を社会に輩出するのかといった方針であるアドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシーおよびディプロマ・ポリシーをしっかりと定め、外国人留学生に将来のキャリアプランを示すことができるようにしておかなければならない。こういった外国人留学生向けの3つのポリシーを、海外のエージェントに明示し、良好な関係を構築する必要があるだろう。

短期大学の強みは、教員と事務職員との距離が近く、相互にコミュニケーションが円滑に行われ、教職協働が機能しやすい環境にあることである。また、理事長や学長によるトップのマネジメントが機能しやすく、意思決定スピードも早めることができる。このように大学経営を戦略的に行える短期大学は、組織的な強みを有しているといえる。ただし、短期大学が持続可能な経営を行っていくためには、地域やステークホルダーのニーズを敏感に踏まえるとともに、短期的な戦略だけではなく、10年20年先を見渡した中長期的な戦略を構築し、時代の変化に適應できるよう経営していく必要がある。

志甫(2013)は、外国人留学生の獲得が世界規模で厳しくなっているなか、就職支援を整備することが、わが国において優秀な外国人留学生を受入れることに直結するとしている。一方で、外国人留学生のための有効なキャリア支援を行うためには、外国人留学生を受入れることが、日本人学生の育成にとっても、地域経済の活性化にも有用であるという共通認識が不可欠であると指摘している<sup>26</sup>。

また、わが国では、地域経済を支えているのは中小企業であり、中小企業といえども高い技術力を有していることや、中小企業でのキャリアが将来的な資産となるなど、中小企業に就職することの魅力を伝える授業を行うキャリア教育が必要であると指摘している<sup>27</sup>。

地方大学は、今後このような観点を踏まえたキャリア教育を行っていく必要がある。また、長崎留学生支援センターおよび佐世保地域留学生支援交流推進協議会における産官学が連携・協働した取組事例を基に、外国人留学生の就職に関する支援について考察した内容は、地域社会や経済が活性化するために必要不可欠な戦略と考える。

地方にある大学であっても、外国人留学生を単に獲得するだけではなく、それぞれの大学が有する特色ある教育によって、外国人留学生に付加価値を育くむことが重要である。そして、優秀な人材として外国人留学生を社会に輩出し、社会に評価されることで、優秀な外国人留学生が入学してくるといった好循環サイクルの構築なくして、持続的な大学経営は難しくなる。そのためには、外国人留学生に対して低年次からキャリア教育を行い外国人留学生の就職に対する意識を高めるとともに、外国人留学生がわが国における就職活動を理解できるよう、外国人留学生に特化した就職支援を行うべきである。また、地元企業とのマッチングの機会を創出するなどして、卒業・修了年次における就職活動期までを見据えた就職支援を行う必要がある。

しかしながら、外国人留学生への就職支援は、キャリア・コンサルタントといった専門的な人材の配置や各種就職支援講座の開講など、一大学だけでは財政負担が大きすぎると

いう課題がある。また、それぞれの地域のニーズに合った支援が必要となる。それゆえ、佐世保地域留学生支援交流協議会のような産官学が連携した取り組みを推進し、地域に合った支援を行っていくべきである。優秀な外国人留学生の獲得による大学の国際化は、地域の活性化に必要であるとともに、大学の魅力を増すことになり、県内はもとより県外からも日本人の志願者を増やすことにつながることを期待される。

#### Ⅳ 地方大学の国際化がもたらす便益

##### 1 地域経済への波及効果

本項では、地方大学が国際化することにより、どのように地域経済の活性化に貢献するのかについて明らかにするため、「スーパーグローバル大学創成支援」事業に採択されているAPUの事例を基に、地域への経済波及効果について考察する。

##### (1) APUの事例

大分県・別府市(2010)に基づいて、APUが別府市と大分県にもたらしている経済波及効果について概観する<sup>28</sup>。まず、APUが別府市内で直接発生している支出総額は、年間約120億円にのぼる。詳細な内訳は図表3-3のとおりである。

図表 3-3 APUの別府市への支出総額

支出内訳	支出額 (単位:億円)	支出内容
学生の支出	68.4	学生1人あたりの年間生活費と家賃を基に算出
教職員の支出	18.8	教職員の本俸や手当(27.4億円)として受け取った家計収入から、2008年の大分市の平均消費性向0.684を用いて算出
大学の直接支出	30.5	人件費と減価償却費、奨学金等を除き、教育研究費、管理経費、設備関係支出から地元で支出した費用の集計
来学者の支出	3.2	海外および他府県からの来学者数を基に、海外からは別府市内に2泊、国内からは1泊すると仮定して算出
計	120.9	

(出所)大分県・別府市(2010、7-8頁)の記述内容を基に筆者作成

2006年度の別府市内総生産は3,565.5億円であり、このAPU関連が別府市内で支出する総支出額120.9億円が生み出す付加価値額の72.2億円は2.0%分となり、経済規模を2.0%押し上げていることになる<sup>29</sup>。

そして、APU関連の支出が大分県にもたらす全体の経済波及効果を図表3-4のとおり算出している。

図表 3-4 APU関連支出が大分県にもたらす経済波及効果

経済波及効果の内訳	経済波及効果 (単位：億円)	内 容
①県内産品に対する需要額	87.3	APUが関連する別府市内で発生する支出額120.9億円のうち、県内で生産される財貨やサービスの購入に向けられる額(部門毎に算定された県平均の県産品需要率で計算)
②第1次間接波及効果	19.3	原材料の購入を通じて波及する県内産業への波及効果(原材料調達の産業連関を通じた波及効果)
③第2次間接波及効果	13.9	①と②の生産に伴って発生する雇用者所得が、さらに一定の割合で消費に充てられて喚起される波及効果
④経済波及効果小計(①+②+③)	120.5	
⑤APUの直接生産額	91.2	APUの年間収入(APUが直接生み出す生産額、APUの運営に含まれる付加価値額は23.5億円)
経済波及効果 合計(④+⑤)	211.7	産業連関表で推計される経済波及効果

(出所)大分県・別府市(2010、9-10頁)の記述内容を基に筆者作成

## (2) 国際教養大学の事例

国際教養大学は「スーパーグローバル大学創成支援」事業にも採択されているわが国の大学のなかでも国際化が進んでいる大学のひとつである。2004年4月に公立大学法人として開設された。国際教養学部の1学部及び専門職大学院としてコミュニケーション実践研究科を有している。開学にあたって、「国際教養(International Liberal Arts)」という教学理念のもと、国際社会と地域社会に貢献することをミッションとして、豊かな教養やグローバルな知識、卓越した英語をはじめとした語学運用能力を身につけた世界で活躍でき

るグローバル人材の育成を掲げている<sup>30</sup>。

図表 3-5 は、国際教養大学の基本情報を記している。学生総数は約 900 人と小規模な大学であるが、専任外国人教員は 50%を超えており、すべて少人数クラスの英語で授業が行われている。

これらの基本情報を踏まえて、国際教養大学が秋田県にもたらす経済波及効果について概観する。一般財団法人秋田経済研究所は、国際教養大学からの委託を受け、国際教養大学が地域に及ぼす経済波及効果にかかる調査を実施している。本調査は、国際教養大学の地域への貢献度および存在意義を定量的に検証することを目的として実施されたものである<sup>31</sup>。

その調査は、国際教養大学の諸活動として、教育・研究活動、教職員・学生の消費、その他の活動および施設整備という 4 つの経済効果ごとに費用を分類・整理している。そして、国際教養大学が秋田県にもたらす経済効果は年間 40 億 1,500 万円と推計している<sup>32</sup>。

図表 3-5 国際教養大学 基本情報

	入学 定員	収容 定員	学生数 2018.4.1	専任教員数	非常勤教員数
国際教養学部	175	700	884	60(うち外国人教員 33)	32(うち外国人教員 10)
専門職大学院	30	60	39	12(うち外国人教員 5)	3(うち外国人教員 0)

(出所)国際教養大学「基礎データ」に記載のデータを基に筆者作成

図表 3-6 国際教養大学が秋田県にもたらす経済波及効果 (単位：百万円)

	直接効果	一次波及効果	二次波及効果	総合効果
教育・研究活動による効果 <sup>33</sup>	561	179	88	828
教職員・学生の消費による効果 <sup>34</sup>	1,532	481	213	2,225
その他の活動による効果 <sup>35</sup>	137	59	28	224
施設整備による効果 <sup>36</sup>	481	146	111	739
合計	2,710	866	440	4,015

(出所)一般財団法人秋田経済研究所(2013、24 頁)。単位が百万円のため、図表中の合計が合わない箇所がある。

図表 3-6 の経済波及効果は、国際教養大学の 2012 度財務諸表および大学関連資料ならびに「平成 17 年秋田県産業連関表」に基づいて算出されている。図表 3-6 にある直接効果とは「国際教養大学の各活動で発生する経費支出や消費支出のなかで、秋田県内に支出される金額を県内最終需要増加額といい、この需要増加額が直接的に県内産業の生産を誘発する。この県内最終需要増加額」<sup>37</sup> のことである。一次波及効果とは「この直接効果が県内に支出されると、関連する産業に次々と生産が波及していく。この生産誘発額」<sup>38</sup> のことである。そして、二次波及効果とは「直接効果、一次波及効果によって生産が増加すると、雇用者の所得増加に結び付き、その増加分の一部が消費支出に回ることによって、さらに生産が誘発されていく。この生産誘発額」<sup>39</sup> のことである。最後に、総合効果とは「これらの直接効果、一次波及効果、二次波及効果である生産誘発額の合計」のことである<sup>40</sup>。

また、数値に表すことが難しい効果として、つぎの地域への貢献活動を同報告書は報告している<sup>41</sup>。

- ① 地元高校生の国際教養大学への進学と卒業生の県内企業への就職
- ② 県内小・中・高等学校等との交流活動
- ③ 地域経済活性化への貢献
- ④ 地域の課題解決への貢献
- ⑤ メディア露出による秋田県イメージアップへの貢献
- ⑥ グローバル人材育成を目指すわが国高等教育機関の先駆者としての貢献

経済波及効果について、2 大学の事例をみてきた。それぞれの大学の経済波及効果の算出は、同じ考え方に基いているものもあれば、異なった考え方に基いた数値もある。学校法人や公立大学法人の違いはあっても、地域社会や経済にどのように貢献できているのかを数値で広く社会に周知することは重要である。

その理由として、つぎのことが考えられる。第 1 に、大学の使命がどのように果たされているのかについて、広く社会にわかりやすく伝える機会となる。第 2 に、大学の地域への貢献度に関するレピュテーションを高める機会となる。第 3 に、地域における大学の諸活動に対する理解が深まることが期待できる。

すなわち、地域における大学の存在意義について、地域に関係する地域住民、地元企業、地元経済団体および地方自治体などのさまざまなステークホルダーへの理解を促進することにつながる。こういった循環サイクルの構築もまた、地方創生の一助となるはずである。



## 2 地方大学にとっての国際市場

前項では、地方大学における外国人留学生の獲得といった地方大学の国際化が、地域に経済波及効果をもたらすことについて明らかにした。本項では、地方にある大学が、どのように外国人留学生を獲得できるのかについて、世界的な外国人留学生の流動性が高まっている状況を踏まえ、地方大学が外国人留学生に選ばれるための要因と課題について考察する。

松塚(2016)は、大学財政が厳しい状況において、市場の自由化は大学間の競争を促進させると指摘し、OECD諸国の例を紹介している。また、OECD諸国では、外国人留学生獲得のために官学が連携して大学の国際競争力を高めていると示唆している<sup>42</sup>。そして、かつては学術交流として、世界有数の研究大学間における研究交流が主流であったが、現在は学士課程レベルでの教育交流に主力が移っており、有力大学との国際ネットワークの形成と活用が、地方にある大学にとって、つぎのような利点があると指摘している<sup>43</sup>。

- ① コストの軽減……情報収集と確認におけるコストを抑えることができる。
- ② 学術交流の推進……あらかじめ教育研究の質が保証された大学との交流ができる。
- ③ 世界市場における競争優位の確保……優秀な外国人教員や外国人留学生の獲得につながる。

学士課程レベルでの教育交流が盛んになっている現在、外国人留学生が留学先を決定する要因について、松塚(2016)はOECDの調査結果<sup>44</sup>を参考に、つぎのいくつかの意思決定要因をあげている。ただし、これらのすべての意思決定要因を満たす大学はなく、すでに満たしている要因に加えて、個別優位性として考えられる地理的、歴史的、文化的な特色を最大限に活用できれば、比較優位性を高めることができることを踏まえ、選ばれる大学になるための解決方策について、つぎのように指摘している<sup>45</sup>。

- ① 使用言語……授業において使用される言語は、英語、ドイツ語、フランス語のいずれかである。
- ② 留学コスト……支払わなければならない留学先の授業料および生活するために必要な物価水準が負担可能な範囲である。
- ③ 移民政策……国の移民政策による制約等が緩やかである。
- ④ 教育の質……特定機関や教育プログラムなどの評価が高い。
- ⑤ 単位換算……すでに自国などで取得した単位が、卒業要件単位に換算できる柔軟な

プログラムがある。

- ⑥ 大学進学機会の制約……出身国において、大学に進学するための機会が限られている。
- ⑦ 大学入学基準……出身国における大学に入学するための基準が厳しい。
- ⑧ 国と国との関係性……受け入れる国との間関係性として、地理的、歴史的関係性や貿易上の関係性がある。
- ⑨ 就職……卒業後の就職に展望がある。
- ⑩ 単位互換……出身国と受入れ国との間に、単位互換を促進する政府レベルの政策がある。

地方大学が、これらの意思決定要因のいくつかを満たし、外国人留学生に選ばれる大学としての比較優位性を確保できるのかについて、上述した意思決定要因ごとに考察する。

- ① 使用言語……「スーパースーパーグローバル大学創成支援」事業に採択されている大学のすべての評価指標となっており、APUや国際教養大学のように、すべての授業が英語で提供されている状況を構築できれば、地方大学の強みとすることができる。大規模大学において、こういった外国語で学位を提供できるカリキュラムを構築することは、教員の雇用問題や大きなコストがかかる。また大幅なカリキュラム改革が必要となり実現できる大学は限られてくる。
- ② 留学コスト……地方は、東京といった大都市と比較すると物価は低く、暮らしやすいことから地方大学の強みとすることができる。一方で、多くの大学では、外国人留学生への学費減免制度や奨学金制度を用意している。そういった制度を設けずに、日本人学生と同様の授業料を設定できるかは課題である。
- ③ 移民政策……わが国では、少子高齢化による労働力不足が懸念されており、外国人労働者の雇用が進んでいる現状がある。今後は、さまざまな職種で外国人労働者の雇用が進む可能性がある。
- ④ 教育の質……教育の質保証は、地方大学であっても、個々に取り組むことができる。質保証のシステムとして、大学全体としてではなく学部や学科、大学院単位で国際的に通用する認証評価を導入することも一つの方策として有効であろう。
- ⑤ 単位換算……アドミッション・ポリシー、ディプロマ・ポリシーおよびカリキュラム・ポリシーに合致した特色あるプログラムを検討し、柔軟に単位換算ができるよう検討することで対応可能であると考えられる。

- ⑥ 大学進学機会の制約……本要因については、わが国の大学においてコントロールできるものではない。
- ⑦ 大学入学基準……個々の大学におけるアドミッション・ポリシーに基づいて、独自入試を行うことができれば対応は可能である。入試制度の内容については、次項にて詳述する。
- ⑧ 国と国との関係性……リスクマネジメントの観点からも、多様な国や地域との協定やネットワークがあれば、たとえ国と国との関係性が何らかの要因で悪化したとしても、安定して外国人留学生を獲得することができる。多様性のあるキャンパス創りは、地方大学の強みとすることができる。
- ⑨ 就職……地元企業への就職だけでなく、わが国の大企業も含めて多様な就職・進路が選択可能となるよう、初年次からキャリア教育と就職支援を整備することができれば、地方大学の強みになる可能性がある。
- ⑩ 単位互換……AUNやUMAPのような共通の単位互換フレームワークを有するネットワークに加入することで、地方大学の強みとして展開できる。

このように、いくつかの意思決定要因においては取り組み方次第で、国際化した魅力ある地方大学という強みや特色となって、外国人留学生に選ばれる大学となり、優秀な外国人留学生を獲得することにつながることを期待される。また、特色ある教育による付加価値の創造や充実したキャリア教育および就職支援は、外国人留学生だけでなく日本人学生にも選ばれる大学になるための重要な戦略となることが考えられる。すなわち、これらの意思決定要因は、地方大学が国際化を戦略的に実践していくうえでの成功要因になると考えることもできる。

### 3 大学の国際化と外国人留学生を獲得するために取り組むべき課題

つぎに、地方大学が国際化を推進のための重要な方策のひとつである外国人留学生を獲得するにあたっての課題について考察する。

芹沢(2013)は、大学の国際化と優秀な外国人留学生を獲得するためには、意思決定に時間や労力がかかるが、一定の人的資源や財源を投資してでも、個々の大学が創意工夫して取り組むべき課題について、つぎのように整理している<sup>46</sup>。

- ① ブランド戦略の構築……総花的な国際広報をするのではなく、個々の大学が有する特徴を明確に打ち出す広報戦略を行う。

- ② 一貫性のある広報・リクルート戦略……他大学と差別化を図るためにも、入試広報、留学生リクルート、選抜方法および奨学金制度が一貫性のある戦略を構築する。
- ③ 入試実施方法の工夫……海外にいる外国人留学生の利便性に配慮し、書類選考、海外での入試およびオンライン面接といった渡日前入試を導入する。
- ④ 国際化の指針策定……中長期計画や国際戦略、国際化に特化した自己点検およびベンチマーク評価といった学部や部門を横断する戦略と計画を見直す体制を確立する。
- ⑤ 連携や共有による質保証と業務の効率化……極端な外部資金依存から脱却し、第三者機関との連携や他大学と資産を共有するなどして、質保証と業務の効率化を同時に推進できる運用体制を確立する。
- ⑥ 専門職の育成……ゼネラリストを中心とする大学事務職員組織ではあるが、複数の専門性を有するゼネラリストの育成などを検討する。留学生アドバイザーなどは、特に⑤で示した第三者機関との連携によるノウハウの共有や人事交流も有効である。

芹沢(2013)が整理した大学の国際化と外国人留学生を獲得するために取り組むべき課題を踏まえ、地方大学が国際化を進め、優秀な外国人留学生を獲得するために取り組むべき施策として、つぎのとおり整理する。

地方大学は、まず将来構想として中長期計画を策定し、国際戦略を構築しなければならない。そして、同時に国際化の進捗状況が管理できるようPDCAサイクルを構築しておく。個別の戦略としては、総花的ではなく自学の特色に焦点をあてた海外におけるブランドを構築するための国際広報戦略をたて、同時に外国人留学生の利便性に配慮した受けやすい入試戦略と国際広報の連携を図る。一方で、小規模な地方大学では人的資源や財源が限られていることから、地方自治体や地域の他大学などとの連携や協働を行い、外国人留学生を手厚く支援するための運用体制を整備する。また、その運用体制の構築にあたっては、外国人留学生を支援するために必要となる専門性を有した大学事務職員の育成や配置を行うなど、人的資源戦略も同時に実施すべきである。

こういった取り組みは、地方大学が外国人留学生に魅力ある大学として、選ばれるために必要となる総合的な戦略といえ、地方大学の国際化を成功に導くための実行計画ともいえる。

#### 4 国際化している大学の先進事例

本項では、地方における大学の国際化の取り組み事例として「スーパーグローバル大学

創成支援」事業に採択され、開学当初から大学経営の国際化を戦略的に実践している福島県会津若松市に位置する公立大学法人会津大学および秋田県秋田市に位置する公立大学法人国際教養大学の事例を取り上げている。

そして、その事例分析を通じて、成功要因を抽出し、地方大学であっても、その成功要因を意識した戦略的な経営が実践できれば、そのほかの地方大学においても有用ではないかと考える。

### (1) 会津大学の事例

地方にある大学であっても、国際化を推進し、グローバル人材を育成することによって、地域社会や経済に貢献できるよう取り組んでいる大学がある。なかでも「スーパーグローバル大学創成支援事業」に採択され、2018 THE 世界大学ランキングにはじめてランクインした公立大学法人会津大学に着目する。

会津大学は、図表 3-7 に示したように 1 学年の入学定員が学部と大学院を合わせて 370 人の小規模大学である。同大学は、コンピュータ理工学に特化した公立大学として 1993 年 4 月に開学して、2006 年に公立大学法人に移行している。建学の基本理念として「創造性豊かな人材の育成」「国際社会への貢献」「密度の高い教育・研究」「地域特性を生かした特色ある教育・研究」「福島県の産業・文化への貢献」<sup>47</sup>を掲げている。そして特色として、先進的なコンピュータ教育、国際的な教育研究環境、高い就職内定率などをあげている<sup>48</sup>。また、卒業論文は英語で執筆することが条件となっており、卒業論文発表会は原則として英語で行うこととなっている。そのための支援として、卒業論文作成、プレゼンテーション能力の向上のための授業科目が用意されている<sup>49</sup>。2016 年度からは 4 学期制が学部でも導入<sup>50</sup>されている。そして、国際教育に熱心に取り組んでおり、外国人留学生の受入れおよび日本人学生の海外留学がしやすい環境を整備している。

図表 3-7 会津大学 基本情報

入学定員 (2014 年度)			全学生数			教職員数		教員一人 あたりの 学生数	事務職員 一人あたり 学生数
学部	大学院	計	学部	大学院	計	教員数	職員数		
240	130	370	1,054	174	1,228	107	58	11.6	21.2

(出所)会津大学(2014、1 頁)に記載されているデータを基に筆者作成

図表 3-8 は、会津大学の THE 世界大学ランキング日本版の評価項目である教育リソース、教育満足度、教育成果、国際性、総合ポイントおよび THE 世界大学ランキング(以下、「THE」という)および THE Asia University Rankings (以下「THE Asia」という)における順位の 2 ヶ年分を表した図表である。THE 世界大学ランキング日本版の項目では、教育満足度および国際性の項目が高い値となっている。そして、2018THE に、はじめてランクインしている。同大学では「スーパーグローバル大学創成支援」事業を機に、国際政策本部をグローバル推進本部国際戦略室に発展的に改め、国際化を推進するための専門部署として展開している<sup>51</sup>。このような組織を整備し、積極的に海外の大学との学術交流協定の締結や米国シリコンバレーインターンシッププログラム、中国大連インターンシップなどを推進している<sup>52</sup>。

図表 3-8 会津大学の THE 世界大学ランキング日本版、THE、THE Asia 推移

THE 日本 版項目	教育 リソース	教育 満足度	教育成果	国際性	総合	THE 世界大 学ランキング	THE Asia
2017 総合 23 位	60.3	87.4	42.8	75.8	66.3	2017 ランク外	2017 ランク外
2018 総合 34 位	64.8	87.0	-	72.4	63.1	2018 601-800 位	2018 131 位

(出所)Between(2017b、24 頁)および Between(2018、26 頁)

先述した内容および Between(2017a)<sup>53</sup> に掲載されている会津大学グローバル推進本部長のインタビュー記事などを基に、会津大学における国際戦略の成功要因について、つぎのように抽出を試みる。

- ① 建学の理念……開学当初から建学の理念に、国際化と特色ある研究による地域貢献をうたっている。
- ② 特色ある強みをいかした教育研究……コンピュータ理工学に特化したカリキュラム、英語での卒業論文執筆など、現代社会のニーズに合致した教育内容となっている。
- ③ 国際公募による外国人教員採用<sup>54</sup>……外国人教員の比率は、学生数 1,000 人以上 3,000 人未満規模の大学のなかで、全国 1 位の 39.6%である<sup>55</sup>。

- ④ 国際教育環境の整備……2016 年度から 4 学期制を導入するとともに「英語のみで教養科目と専門科目を履修して卒業できるコースを設置」<sup>56</sup> するなど国際教育が充実している。
- ⑤ 国際共同研究の推進……世界に通用する特色ある強みを活かした研究を推進し、T H E の評価指標でもある「教員・研究者 1 人あたりのスコーパスに掲載された論文数」「1 論文あたりの被引用数」を重点課題としている<sup>57</sup>。
- ⑥ 外国人留学生受入体制の整備……「外部英語試験検定試験のスコアと国際バカロレア、S A T 等の成績を活用」<sup>58</sup> した入試を実施している。
- ⑦ 外国人教員へのサポート体制整備……外国人教員を支援する体制として「学内に専門相談員が常駐し、ビザ申請や引っ越しの手配、家族のケアなど、さまざまな生活サポート」<sup>59</sup>を行っている。
- ⑧ 高い就職率……世界に通用する I T エンジニアを育成しており「大学院で常に 100%、学部で平均 97%という高い就職内定率」<sup>60</sup>となっている。2018 年度就職率は、98.56%となっている<sup>61</sup>。

このように会津大学は、世界で活躍できる人材育成、地域に貢献することを理念として掲げ、特色ある教育研究を推進し国際化に向けたさまざまな政策を展開している。このような取り組みは、小規模な地方大学が国際化し成功するうえでの、成功要因となる可能性がある。また、国際化とともに、就職に関連する施策の充実も社会から評価される要因として重要と考えられる<sup>62</sup>。

## (2) 国際教養大学の事例

国際教養大学が、地域の活性化に貢献し、経済波及効果をもたらしていることについて、74-75 頁にて論じた。本項では、わが国で最も国際化の進んだ大学といわれる国際教養大学の国際化に向けた教育内容や制度などに焦点をあてている。

先にも述べたが、国際教養大学は「国際教養(International Liberal Arts)」を教学理念として掲げている。その「国際教養教育」は、カリキュラム編成に関する 5 つの教育目標である「外国語コミュニケーション能力の熟達」「さまざまな学問分野にまたがる広範な基礎知識」「知的自律性と意思決定能力」「自己の文化的アイデンティティへの認識と異文化への理解」「グローバリゼーションに対する理解」<sup>63</sup>とそのために必要となる 5 つの探索方法である「人文科学的・芸術的視点」「社会科学視点」「経験的方法」「量的論証」「批判的

思考」<sup>64</sup>を基に構成されている。

本項では、国際教養大学の初代学長であり理事長であった中嶋嶺雄氏の中嶋(2012a)および中嶋(2012b)などを基に、国際教養大学の国際化に向けた取り組みから、地方大学における国際化のための成功要因の抽出を試みる。

- ① 建学の理念……「グローバル時代の国際社会に貢献できる人材の育成」を理念として掲げ<sup>65</sup>、「5つの教育目標に向かって、5つの方法を通じた知的経験によって人格の陶冶をめざすことを国際教養(International Liberal Arts)の教学理念としてきた」<sup>66</sup>。
- ② 英語で学ぶ授業……すべての授業が英語で展開されており、その授業を英語で学ぶことができるよう「英語集中プログラム(EAP:English for Academic Purposes)」が開講され学生一人ひとりに合わせた能力別教育体制が構築されている<sup>67</sup>。
- ③ 新たな価値創造のための構想力養成……国際教養大学の「ビジネスマインドには『公共性』という考え方がきわめて重要になる」<sup>68</sup>との考え方を基に、経済基礎理論、国際経済に関する授業のほかに、貧困や差別などの問題などを学ぶ<sup>69</sup>。
- ③ 国際通用性のある教育システム……すべての学生に1年間の留学を義務づけている。海外留学を支える仕組みとして、海外の大学でも通用する成績評価方法であるGPA(Grade Point Average)、海外の大学との単位互換システムおよび科目のレベルを表す国際的な番号をシラバスに表示することを整備している<sup>70</sup>。
- ④ 混住型学生寮の整備……日本人学生は、入学後すぐ1年間の寮生活が義務づけられている。そして、外国人留学生とともに共同生活をするにより、社会性とコミュニケーション能力を身につけ、異文化交流により異文化を理解する機会が創出されている<sup>71</sup>。
- ⑤ 少人数教育の強み……米国式の授業として、徹底した少人数教育を行っている。2009年秋データとして「学生専任教員比率／15対1」「学生数が50人以上の授業比率／2.3%」「学生数が20人未満の授業比率／78%」「一科目あたり平均登録学生数／15.3人」<sup>72</sup>。
- ⑥ ガバナンス改革……大学の組織運営が円滑に行えるよう「トップダウン方式による迅速で多様な意思決定システム」<sup>73</sup>としている。大学経営については「大学経営会議」で行い、教学運営については「教育研究会議」で行うこととし、教員の人事権は教授会にはなく、採用は全世界からの公募とし、任期制を採用している<sup>74</sup>。
- ⑦ 高い外国人教員比率……外国人教員の比率は、学生数1,000人未満規模の大学のな



かで、全国2位の46.9%である<sup>75</sup>。

⑧ 教職協働……意思決定には、教員だけでなく事務職員も参画できるよう、教職協働できる意思決定システムとしている<sup>76</sup>。

⑨ 高い就職率……グローバル化時代にあって、上述した教育目標と探索目標、国際教養、さまざまな教育システムにより、社会から高い評価を受け、就職率100%を達成している<sup>77</sup>。

このように国際教養大学は、グローバルに活躍できる人材育成を目指して、ガバナンス改革による組織体制を整備し、教職協働が機能するよう意思決定システムが整えられている。そして、国際教養教育により育成された人材は、社会から高い評価を得て、高い就職率につながっている。国際教養大学の事例もまた、会津大学とは少し異なる視点からの小規模地方大学の国際化に向けた成功要因として参考となるものである。

## V 地方大学の国際化による地域への貢献

本章では、まず地域社会や経済の活性化に向けたわが国の政策動向について概観したうえで、BSCにおける4つの視点を踏まえ、地方大学における先進的な取組事例を基に考察した。まず、地方大学における国際化の意義を考察するために、大分県・別府市(2010)<sup>78</sup>や佐藤(2013)<sup>79</sup>を基に、国際化した大学を念頭に開学したAPUの事例から、外国人留学生の獲得が地域にもたらすさまざまな効果について論じた。APUの誘致が、大分県別府市にもたらした効果として、県内進学者数増、外国人留学生の県内企業への就職、地域づくりや観光振興などの地域との連携促進、外国人留学生と地域との協働によるまちづくりの促進、地域課題解決のための共同研究の推進および外国人留学生の小中学校への派遣や教員・学生の高校への派遣による教育における貢献、地域住民との交流による地域活性化や郷土愛醸成への寄与、外国人留学生が県内企業活動に協力することによる企業の業績向上への寄与などがある。また、APUの開学によって、別府市の人口減少に一定程度ではあるものの下げ止まり効果があったことも指摘しておきたい。

また、APUと地域のアクターが協働した「特定非営利活動法人コンソーシアムおおい」における外国人留学生の就職支援をはじめとした、外国人留学生に対する総合的な支援の仕組みは、人的資源や財源が限られている地方大学にとって、地域全体を巻き込んだ取り組みとして参考となるものである。また、長崎留学生支援センターと佐世保地域留学

生支援交流協議会が行っている地域活性化を含めた外国人留学生への総合支援的な取り組み事例も、今後地方にある大学や地域住民、地元企業、地元経済団体、地方自治体などのアクターが一体となって協働すべき取り組みとして有用であることを示した。ただし、産官学が連携した外国人留学生を対象とした就職支援については、厚生労働省の委託調査事業<sup>80</sup>や高坂(2016)<sup>81</sup>から、いくつかの解決すべき課題点があることも明らかになった。それらの課題を整理すると、つぎのようになる。第1に、日本独自の雇用システムがあることから低年次からのキャリア教育や就職支援プログラムにより、将来のキャリアや就職に対する意欲を喚起する仕組みを構築する必要があること、第2に企業情報や採用情報といった就職に関係する情報へのアクセス環境を整備する必要があること、第3に外国人留学生の求職意向と企業とのマッチングが機能するよう地域における就職支援サービス体制を整備する必要があることをあげることができる。これらの課題も、地域のアクターが一体となって取り組むべき喫緊の課題である。志穂(2013)が指摘しているように、世界的な外国人留学生の獲得競争が激化している状況において、優秀な外国人留学生を獲得するためには、就職支援を支援する地域包括的な仕組みの構築が不可欠であろう<sup>82</sup>。

さらに、本章では、地方大学が国際化することで地域に経済波及効果があることを、APUおよび国際教養大学の事例を基に考察した。APUの諸活動は大分県に年間約211億円の経済波及効果をもたらし、国際教養大学の諸活動は秋田県に年間約40億円の経済波及効果をもたらしている。APUは、すでに紹介したように在学生の約半分が外国人留学生であり、すべての講義が英語と日本語による二言語で開講されている国際化の進んだ大学である。もう一方の国際教養大学は、わが国で最も国際化の進んだ大学であるといわれており、すべての授業が英語で行われている。このように、地方にある大学が国際化することによって経済波及効果をもたらすことを明らかにしている。先に述べた地域への貢献は、APUと国際教養大学においても同様に行われており、地域になくてはならない存在となっていることがわかる。

そして、国際化に成功した小規模な地方大学の事例として、会津大学と国際教養大学の事例に着目し、理念や国際教育のあり方、外国人教員と外国人留学生の獲得、その支援体制、ガバナンス改革および高い就職率などの成功要因の抽出を試みた。今後、地方にある小規模大学が、このような成功要因を意識した経営戦略を実践できれば、地域社会にも評価され、地方創生の核となって地域に貢献する大学となるのではないかと考える。

第1章では、地方創生における地方大学の役割、そして地方大学における国際化の必要

性について論じ、地方大学の国際化の推進における課題について考察した。そして、第2章では、世界的な高等教育の動向について概観し、世界大学ランキングやわが国の大学ランキングから、国際化に必要なベンチマークとなる評価指標について考察した。そして本章では、大学の先進事例を基に、地方大学経営における国際化がどのような便益を地域にもたらすのかについて考察した。次章では、これらのことを踏まえ、地方大学が経営戦略として、国際化を推進していくためにも必要となる戦略的マネジメント・システムであるBSCの大学経営における有用性について論じる。

#### 注

- 1 本章では、荒木利雄「地方大学の経営戦略としての留学生獲得と就職支援—地方活性化のための産官学連携の意義と役割—」『経営戦略研究』関西学院大学経営戦略研究会、第11号、2017年9月、79-91頁を基に、一部加筆・修正を行っている。
- 2 日本経済新聞「東京の大学定員抑制 法成立 人口集中に歯止め(2018/5/25 12:00)」  
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO30953150V20C18A5EAF000/>、2018年11月25日閲覧。
- 3 厚生労働省「外国人雇用対策」[http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/gaikokujin/index.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/gaikokujin/index.html)、2018年6月26日閲覧。
- 4 大分県・別府市『大学誘致に伴う波及効果の検証：立命館アジア太平洋大学(APU)開学10周年を迎えて』2010年4月、1頁。
- 5 佐藤由利子「地方留学の利点と課題—大分、秋田、鳥取の留学生の交流状況と意識に関する調査から—」『広島大学高等教育研究開発センター 大学論集』第44集、2013年3月、291頁。
- 6 立命館アジア太平洋大学「人材育成目的」<http://www.apu.ac.jp/home/about/content6/>、2018年6月27日閲覧。
- 7 立命館アジア太平洋大学「APUについて 大学基本情報」<http://www.apu.ac.jp/home/about/content55/>、2018年6月28日閲覧。
- 8 大分県・別府市『前掲書』3-6頁。
- 9 この就職決定率は、就職希望者を分母、就職決定報告者を分子として計算されている(立命館アジア太平洋大学「進路・就職」<http://www.apu.ac.jp/home/career/content1/>、2018年6月28日閲覧)。

- 10 「同上ウェブサイト」。
- 11 「同上ウェブサイト」。
- 12 立命館アジア太平洋大学「進路・就職 キャリア開発プログラム」 <http://www.apu.ac.jp/home/career/content1/>、2018年6月29日閲覧。
- 13 大学コンソーシアムおおいた「大学コンソーシアムおおいたについて」 <http://www.http://www.ucon-oita.jp/about>、2018年6月29日閲覧。
- 14 大分県・別府市『前掲書』12頁。
- 15 『同上書』14-15頁。
- 16 別府市「別府市の人口」 <https://www.city.beppu.oita.jp/sisei/sinogaiyou/detail11.html>, 2018年10月16日閲覧。
- 17 三菱UFJリサーチ&コンサルティング『平成25年度 大学における留学生の就職支援の取り組みに関する調査 報告書』平成25年度 厚生労働省委託事業、2014年3月、27頁。アンケート調査は、大学へのアンケートと留学生へのアンケートを行っている。大学へのアンケート調査概要は、実施期間2014年2月4日から3月7日、郵送による配布・回収、配布数630大学、回収数537件、回収率85.2%である。留学生へのアンケート概要は、実施期間2014年2月4日から3月14日、大学留学生担当課および就職担当課を通じた手渡し配布・回収またはウェブアンケート、配布数約20,000通、回収件数5,443件(紙:4,122件、ウェブ1,321件)である(『同上書』6頁)。
- 18 高坂晶子「外国人留学生の地域への定着に向けて―就職支援を中心に―」『Japan Research Institute review』第10号、2015年、59-60頁。
- 19 「同上稿」60-61頁。
- 20 山田樹一郎「留学生支援の新しいかたち―長崎留学生支援センターの設立を通して」『日本学生支援機構ウェブマガジン』2015年7月号 Vol.52、38頁。
- 21 長崎県国際交流協会「長崎留学生支援コンソーシアム」 <http://www.nia.or.jp/record/index.php/view/50>、2018年6月29日閲覧。
- 22 「同上ウェブサイト」。
- 23 山田樹一郎「前掲稿」2015年、39頁。
- 24 佐世保地域留学生支援交流推進協議会「当協議会について」 <https://www1.niu.ac.jp/sisse/about/>、2018年7月1日閲覧。
- 25 荒木利雄「前掲稿」2017年、84-89頁のヒアリング結果を参照、引用しながら、加筆・

修正を行っている。

- 26 志甫啓「地域経済的課題を踏まえた外国人留学生のキャリア支援の意義」『日本学生支援機構ウェブマガジン』2013年1月号 Vol. 22、2頁。
- 27 「同上稿」10頁。
- 28 大分県・別府市『前掲書』7-11頁。経済波及効果の集計にあたっては、産業連関表を用いている(『同上書』7頁)。
- 29 『同上書』8頁。付加価値誘発額を算出するにあたっては、別府市内を対象とした産業連関表がないことから、市内供給率を大まかに仮定し、県平均の部門別付加価値率を適用して算出している。詳しくは、『同上書』8頁を参照されたい。
- 30 国際教養大学「国際教養学部とは」<https://web.aiu.ac.jp/undergraduate/outline/>、2018年7月1日閲覧。
- 31 一般財団法人秋田経済研究所「国際教養大学が地域に及ぼす経済波及効果」[http://www.akitakeizai.or.jp/journal/20131102\\_topics.html](http://www.akitakeizai.or.jp/journal/20131102_topics.html)、2018年9月4日閲覧。本調査の推計方法は、文部科学省が財団法人日本経済研究所に委託し作成された『地方大学が地域に及ぼす経済効果分析報告書』(2007年3月)を参考に作成されている。
- 32 一般財団法人秋田経済研究所『国際教養大学が地域に及ぼす経済波及効果』2013年8月、7頁、15頁、19頁、22頁。
- 33 「教育・研究活動による効果」は、国際教養大学の2012年度財務諸表をもとに経常費用と科学研究費補助金等の競争的資金から算出されている。『同上書』2-7頁に詳しい。
- 34 「教職員・学生の消費による効果」は、教職員等の人件費に総務省「家計調査」にある秋田市消費転換率を乗じた年間消費額と学生による年間消費額により算出している。『同上書』8-11頁に詳しい。
- 35 「その他の活動による効果」とは、来訪者による消費額のことであり、視察や入試、学会などの来訪者数を基に、交通費や宿泊費、土産費、滞在費の消費単価に来訪者数を乗じて算出している。『同上書』16-17頁に詳しい。
- 36 「施設設備による効果」は、2008年度から2012年度における契約工事实績の年度平均に基づいて算出されている。『同上書』20-22頁に詳しい。
- 37 一般財団法人秋田経済研究所「前掲ウェブサイト」。
- 38 「同上ウェブサイト」。
- 39 「同上ウェブサイト」。

- 40 「同上ウェブサイト」。
- 41 一般財団法人秋田経済研究所『前掲書』2013年、26-27頁。
- 42 松塚ゆかり「英国一政策動向と高等教育機関の戦略性」松塚ゆかり編『国際流動化時代の高等教育』ミネルヴァ書房、2016年6月、3頁。
- 43 「同上稿」4頁。
- 44 OECD, *Education at a Glance 2008*, OECD Publishing ; Paris, 2008.
- 45 松塚ゆかり「前掲稿」5頁。
- 46 芹沢真吾「日本の学生交流政策ー戦略的學生リクルートとグローバル人材育成」横田雅弘・小林明『大学の国際化と日本人学生の国際志向性』2013年10月、学文社、32-34頁。
- 47 会津大学「沿革」<http://www.u-aizu.ac.jp/intro/outline/history/>、2018年8月8日閲覧。
- 48 会津大学「会津大学の特色」<http://www.u-aizu.ac.jp/intro/characteristics/>、2018年8月8日閲覧。
- 49 会津大学「卒業論文」<http://www.u-aizu.ac.jp/curriculum/thesis/>、2018年8月8日閲覧。
- 50 会津大学「カリキュラムの特色」<http://www.u-aizu.ac.jp/curriculum/guide/guide1.html>、2018年8月8日閲覧。
- 51 会津大学「国際戦略室とは」<https://www.u-aizu.ac.jp/osip/intro/index.html>、2018年10月10日閲覧。
- 52 会津大学「ニュース」<http://www.u-aizu.ac.jp/sgu/>、2018年10月10日閲覧。
- 53 Between a『国際競争力を高めるための世界大学ランキング』ベネッセコーポレーション・ベネッセキャリア・進研アド、2017年11-12月号、14-15頁。同頁には、会津大学グローバル推進本部長である副学長のインタビューが掲載されている。
- 54 『同上書』14-15頁。
- 55 AERAMOOK進学朝日新聞版『2019年度版大学ランキング』朝日新聞出版、2018年4月、272頁。
- 56 Between『前掲書』14頁。
- 57 『同上書』。
- 58 『同上書』。
- 59 『同上書』15頁。

- 60 会津大学「就職に強い会津大学」<http://www.u-aizu.ac.jp/career/>、2018 年 10 月 16 日閲覧。
- 61 AERAMOOK進学朝日新聞版『前掲書』88 頁。
- 62 就職に関する指標により、大学をランキングした雑誌は多数ある。例えば、日経CAREER『価値ある大学 2018 年度版 就職力ランキング』日本経済新聞社、大学四季報週刊東洋経済臨時増刊『本当に強い大学 2018』東洋経済新報社などがある。
- 63 中嶋嶺雄 b『学歴革命 国際教養大学の挑戦』KKベストセラーズ、2012 年 3 月、68-69 頁。
- 64 『同上書』69 頁。
- 65 『同上書』3 頁
- 66 『同上書』68-69 頁。
- 67 『同上書』69-71 頁。
- 68 『同上書』76 頁。
- 69 『同上書』76-77 頁。
- 70 『同上書』78-81 頁。
- 71 中嶋嶺雄 a『なぜ、国際教養大学で人材は育つのか』祥伝社黄金文庫、2012 年 7 月、48-54 頁。
- 72 『同上書』58-59 頁。
- 73 『同上書』86 頁。
- 74 中嶋嶺雄 b『前掲書』62-63 頁。
- 75 AERAMOOK進学朝日新聞版『前掲書』272 頁。
- 76 中嶋嶺雄 b『前掲書』62-63 頁。
- 77 『同上書』10 頁。同頁には第 1 期生は 100%の就職率であったことが述べられている。  
また、AERAMOOK進学朝日新聞版『前掲書』86 頁においても就職率 100%となっている。
- 78 大分県・別府市『前掲書』。
- 79 佐藤由利子「前掲稿」291 頁。
- 80 三菱UFJリサーチ&コンサルティング『前掲書』27 頁。
- 81 高坂晶子「前掲稿」59-61 頁。
- 82 志甫啓「前掲稿」2 頁。

## 第4章 地方大学経営における経営戦略とBSCの有用性

### I 戦略的マネジメント・システムの有用性

第1章から第3章までにおいて、大学を取り巻く国内外の外部環境の変化や内部環境の変化を踏まえ、厳しい経営環境下にある地方大学が経営戦略として、国際化しなければならない背景や理由について考察してきた。また、国際化した結果として、地方大学の存在意義である地域に貢献することを論考してきた。

本章では、これらのことを踏まえ、地方大学が地域になくてはならない存在として地域活性化の役割を果たすとともに、持続的経営に必要な大学経営における国際経営戦略について考察していくために、戦略的マネジメント・システムであるバランス・スコアカード(BSC: Balanced Scorecard、以下「BSC」という)に着目している。

BSCは、Robert S. Kaplan と David P. Norton が 1992 年に開発した戦略的マネジメント・システムである。そのBSCは、「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習と成長の視点」の4つの視点ごとに戦略目標を掲げ、その達成プロセスを評価するために重要業績評価指標(KPI: Key Performance Indicator、以下「KPI」という)を設定して、PDCAサイクルを回すことができるマネジメント・システムである。

そして、BSCは、地方大学が経営戦略を立案し、最も適切に経営戦略を推進するために、上述の4つの視点から論理的に体系立てられており、進捗度の管理や漸進的計画の立案にあたって有用なツールである。その基本となるのは、経営戦略の論理性を整理する戦略マップ、戦略目標、および進捗度の管理を行う尺度となるKPIである。本論文は、BSCの中核となる戦略マップと尺度としてのKPIに焦点をあてて考察を展開する。本論文の考察は、地方大学がBSCを用い、具体的に経営戦略を実際に展開する際の重要成功要因の検討やアクションプランの立案と実施などの前提条件として、BSCを活用していくうえで最も中心となる論点を解明することを企図するものである。

わが国の大学では、これまで財務指標を重視し、その指標の比率や経年比較によって、大学運営の健全化を図ってきた。経営基盤の確立の観点からは財務指標が重要ではあるものの、大学の基本的な営みは、教育・研究・地域貢献の三つに大別され、財務指標だけではそれらの目的達成度を測定するには十分な尺度とはなっていなかった。そこで、それら大学の基本的活動が、本来の目的を達成するために必要となるモニタリングやPDCAサ



イクルが求められ、PDCAサイクルを機能させるために、近年大学においても非財務指標も含むKPIが利用されていると推察される。

非営利組織である大学の本来の使命は、教育と研究機能による人材育成である。しかしながら、大学は厳しい経営環境に置かれていることから、営利を第一の目的とした商業主義に流される傾向があること、そして、その人材育成の対象である学生やそこで働く人が置きざりにされ、大学の使命や公共性に基づいた政策展開が行われることが少ないという問題意識がある。

それらの問題意識を踏まえ、戦略的マネジメント・システムであるBSCを大学において活用することが、つぎの観点から有効であるとの考えに至った。まず、非営利組織である大学にとって、BSCは学生や大学を取り巻くステークホルダーを中心として戦略を考えることのできる「顧客の視点」を有しており、商業主義的な側面を排除できること、つぎに、大学で働く教職員と組織の成長を促すための戦略を展開することができる「学習と成長の視点」を有しており、働く人の成長を競争力の源泉として考えることができることをあげることができる。また、それだけではなく、経営戦略の基盤である「財務の視点」を有していること、そして、厳しい経営環境に対応していくために必要となる組織を変革に導くことができる「業務プロセスの視点」を有しており、総合的な観点から戦略をマネジメントすることができ、バランスが取れているからである。

大学を取り巻く環境の厳しさが増すなか、大学経営における戦略の重要性が高まっている。多くの大学が、将来計画として中長期計画を立て、達成状況を評価し、PDCAサイクルを機能させるために、業績評価指標を用いるようになってきている。そしてBSCは、民間企業だけでなく、公的機関などの非営利組織でも用いられている経営における戦略目的を達成するための戦略的マネジメント・システムとして、多くの成功事例を有している。これまで大学経営におけるBSCに関連する先行研究として、大学での導入事例を整理した斐ほか(2012)、経済学部BSCマネジメント委員会(2012)、奥井(2005)、中嶋(2009)など、いくつかの先行研究がある。しかしながら、これまで本論文で想定している地方大学における国際経営戦略について、BSCの4つの視点から考察した先行研究は見出すことはできなかった<sup>1)</sup>。

本章では、BSCを用いた企業や海外およびわが国の大学における導入事例などの先行研究について考察を行い、企業経営と大学経営におけるBSCの活用を比較分析し、地域に必要な大学として国際化を推進し、持続的経営を行っていくために必要となる地方大学

におけるBSCの有用性について明らかにする<sup>2</sup>。

## Ⅱ バランス・スコアカードの特性と企業経営におけるBSCの活用

本節では、BSCの特性について概観し、企業におけるBSCに期待する効果を考察する。また、わが国企業におけるBSCの導入状況を分析することで、BSC導入における阻害要因を明らかにし、改めて企業経営におけるBSC導入の意義について考察する。

### 1 BSCの特性と企業経営において期待される効果

BSCの特徴として、伝統的な財務・会計偏重の業績評価がもたらす問題を克服できるよう、非財務・非会計指標を体系化している<sup>3</sup>こと、および財務・会計指標である「財務の視点」に加えて、「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習と成長の視点」という4つの視点から重要成功要因の分析を行い、KPIを設定して業績評価を行うことをあげることができる。

当初、BSCは、戦略を明確にすることによって、組織内における共通認識と戦略の浸透を図ることができるコミュニケーション・ツールとして開発されたが、その後、業績評価のためのシステムからマネジメント・システムへと進展している<sup>4</sup>。

Kaplan and Norton(2001)は、BSCを導入して成功した企業の事例から、BSCには戦略を志向する組織体へと変革する働きがあることを示し、そのために必要となる5つの原則を示している<sup>5</sup>。

- ① 「戦略を現場の言葉に置き換える」<sup>6</sup>……有形資産だけでなく、無形資産を含めた内部資源と組織能力を統合して、価値創造が行えるよう戦略を言葉にして表すことによって、顧客や市場セグメントに対して新たな価値提案を行うことができる<sup>7</sup>。
- ② 「組織全体を戦略にむけて方向づける」<sup>8</sup>……各部門や個々の戦略を方向づけ、統合することができる。その結果として、組織横断的な取り組みが促進され、全体の戦略目標の達成が、部分の戦略達成の目標を上回ることになる<sup>9</sup>。
- ③ 「戦略を全構成員の日常の業務に落とし込む」<sup>10</sup>……経営者層(リーダー)だけでは、新たな戦略を創造し、実行することはできない。経営者層は、各部門に戦略を委譲し、すべての組織構成員が積極的に関与できるよう、戦略を日常的な業務として現場に任せる必要がある。BSCは、そのためのコミュニケーション・ツールとして

活用することができる<sup>11</sup>。

- ④ 「戦略を継続的なプロセスにする」<sup>12</sup>……戦略志向の組織は、戦略を管理するためのシステムを有している。そのプロセスはダブルループ学習であり、戦略を常に管理することになる。マネージャーたちが、戦略を議論するための会議体を作り、月毎もしくは四半期毎に戦略を議論できる場を設けることが必要である<sup>13</sup>。
- ⑤ 「エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す」<sup>14</sup>……戦略を志向する組織へと変革するために、トップ(エグゼクティブ)はリーダーシップを発揮して、一人ひとりの構成員に戦略の必要性を明らかにすることが必要である。そして、あらゆる層において、リーダーシップが発揮されることによって、自立的かつ変革を志向する戦略的な組織となることができる<sup>15</sup>。

現代は、ICTの発展、そのなかでもとりわけAIやIoTによって産業が大きく変容しつつあり、大きな時代の変革期にある。社会や経済のグローバル化も進展しており、企業の経営環境が大きく変わっている。そのような時代の大きな変革期においてこそ、企業が発展的継続性を担保し、持続性ある経営を行っていくにあたっては、戦略を志向し変革し続ける組織である必要がある。BSCは、トップがリーダーシップを発揮することによって、事業環境の変化に迅速かつ柔軟に組織を変革していくことができ、ダブルループ学習によりPDCAサイクルを機能させることができる。

## 2 戦略マップによる因果連鎖の整理

BSCでは、それぞれの組織が掲げる将来における戦略的なビジョンを達成するために、戦略マップを作成する。戦略マップは、基本的には「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習と成長の視点」の4つの視点ごとに、戦略目標を立てる。そして、それぞれの視点ごとに重要成功要因分析を行い、業績評価が適切に行えるよう重要業績評価指標であるKPIを設定する。そして、KPIごとにターゲットとなる戦略目標を達成するための数値目標を設定して、その数値目標を達成するための戦略プログラムもしくはアクションプラン(実行計画)を策定する。ここで留意しなければならないことは「戦略をとおしてビジョンを実現するために、各視点の戦略目標、重要成功要因、重要業績評価指標、ターゲット(数値目標)および戦略プログラムないしアクションプランの間の垂直的因果関係を確保」<sup>16</sup>しなければならないことである。そして「これらの視点間における、水平的因果関係あるいは水平的相互関係も確保」<sup>17</sup>する必要がある。

Kaplan and Norton(2005)は、戦略マップは、企業の価値創造に関わる4つの戦略目標間の連鎖の全体像である<sup>18</sup>として、戦略マップにおける5つの原則を示している<sup>19</sup>。

- ① 「戦略は相反する要因のバランスをとる」<sup>20</sup>……企業は、収益を上げるために長期的な財務目標を立てる必要がある。一方、短期的な業績向上による利益アップも図らなければならない。戦略マップは、この長期と短期の戦略目標のバランスを明確に伝えることができる<sup>21</sup>。
- ② 「戦略は差別化した顧客への価値提案にもとづく」<sup>22</sup>……企業は、顧客ターゲットごとに顧客の満足度を高めるために価値提案を行っていく必要がある。戦略マップは、その価値提案を明確に顧客に伝えることができる<sup>23</sup>。
- ③ 「企業価値は内部ビジネス・プロセスを通して創造される」<sup>24</sup>……企業の価値を創造するためには、達成目標のプロセスである業務管理や顧客管理などのプロセスにおける生産性や効率性などを高めることが重要となる。戦略マップは、そのプロセスの重要性を明確に伝えることができる<sup>25</sup>。
- ④ 「戦略は同時進行の補完的なテーマからなる」<sup>26</sup>……業務プロセスの視点における戦略の遂行によって、4つの改善による便益をもたらすことができる。第1に業務管理などのプロセスでの改善による原価低減と品質の向上、第2に顧客との関係性の向上、第3にイノベーションの生成、第4に規制や社会に対するプロセスの改善が訴訟回避やレピュテーションの向上につなげることができる<sup>27</sup>。
- ⑤ 「戦略への報告づけが無形の資産の価値を規定する」<sup>28</sup>……戦略マップは、「学習と成長の視点」における構成要素であり、無形資産である人的資本、情報資本、組織資本を戦略として方向づけることができる<sup>29</sup>。

このように戦略マップは、4つの視点から、それぞれの因果関係を整理し、さまざまな便益をもたらすことができる。

### 3 BSC導入により成功した事例

BSCは、民間企業において多くの成功事例がある。本項では、Kaplan and Norton(2001)<sup>30</sup>およびKaplan and Norton(2005)<sup>31</sup>に示されているいくつかのBSCの成功導入事例のなかから、代表的なエクソンモービルとノースウエスタン・ミューチャル社の成功事例について、導入背景や特に顕著といえる成果について概観する。

エクソンモービル(Exxon Mobil Corporation)は、世界的に有名な石油メジャーとよばれ

るグローバルに事業展開している企業である。1999年にエクソンとモービルが合併して、現在のエクソンモービルとなっている<sup>32</sup>。

Kaplan and Norton(2001)は「1995年以降、バランスト・スコアカードをマネジメント・プロセスの中心に据え、1999年末に合併してエクソン・モービル(ExxonMobil)となった後も、業界内で最高の利益を達成している」<sup>33</sup>と示している。そして、戦略を志向する組織体に変革するために必要となる5つの原則を実践した最もよい事例としてモービル北米マーケティング&リファイニング事業部(モービルNAM&R)の事例を取り上げ、官僚的かつ非効率的であり、内部志向が強かった組織が、業界のリーダーともいえる組織に変革した成功事例を示している<sup>34</sup>。

Kaplan and Norton(2005)<sup>35</sup>によると、1857年創業の全米でも有数の生命保険相互会社であるノースウエスタン・ミューチャル社が、BSCを導入した背景には、1990年代の半ばから後半にかけて、顧客のニーズが変化したこと、1999年の保険会社や銀行との直接競争を可としたグラム・リーチ・ブライリー法による規制緩和があった。そこで、同社はそれらの状況に対応し、顧客ニーズに対応できるよう、従来の販売員から製品と投資のスペシャリストを育成し、顧客ニーズに対応できる能力育成を図りとともに、拡大戦略にBSCが必要であるとの判断に至ったという。

同社では、BSCを四半期ごとに開催される会議において、企業戦略の実行に関するツールとして、また、企業戦略と従業員とを関連づけ、従業員を教育するためのツールとして使用している。その成果として、プロジェクトとBSCを関連づけて1年以内に予算目標を達成したプロジェクトが21%増加したという。また、従業員調査を実施し、事業の方向性および個人の仕事と企業の戦略目標との関係を理解している従業員数が増えているという結果が得られたという<sup>36</sup>。

#### 4 企業におけるBSCの導入状況

わが国の企業におけるBSCの導入状況については、2001年以降いくつかの調査が行われてきた。2001年に行われた乙政(2003)の調査<sup>37</sup>では、導入している企業と導入を検討中の企業を合わせると14.9%であった。その後、2003年に実施された青木・櫻井(2003)の調査<sup>38</sup>では、導入・部分導入している企業が18.7%、導入を検討中の企業を合わせると47.7%、2004年に実施された福田(2005)の調査<sup>39</sup>では、導入・導入を検討中の企業が40.9%とBSCに対する関心の高さがうかがえる。

しかしながら、2009 年に実施された森口(2010)の調査<sup>40</sup>では、導入している企業が11.3%、導入を検討中の企業が2.3%となり、両者を合わせても13.6%となっている。また、金(2013)の調査<sup>41</sup>では、導入している企業が13.3%、導入を検討中の企業が4.4%であった。

このようにBSCの普及期ともいえる現象があったものの、一定の導入割合に留まっている。BSCの導入が進んでいない理由としては、すでにわが国の企業に導入が一般的になっている目標管理<sup>42</sup>や方針管理<sup>43</sup>があることから、企業がBSCを知らない可能性や必要性を感じていないことが指摘されている<sup>44</sup>。

図表 4-1 企業におけるBSC導入状況

	乙政 (2003) 調査	小倉研究室調 査 (松原 2003)	青木・櫻井 (2003) 調査	福田 (2005) 調査	乙政・梶原 (2009) 調査	森口 (2010) 調査	横田・妹尾 (2011)	金 (2013)
調査時期	2001年	2002年	2003年	2004年	2007年	2009年	2010年	2012年
調査対象	東証一部上場 の製造業 (建 設業を除く)	東証一部上場 企業	東証一部上場 の製造業・電 力ガス・金融 業	東証一部上場 企業	東証一部・二 部上場の製造 業	東証一部上場 企業	東証一部上場 企業	東証一部・二 部上場の製造 業
送付社数	827	約1,500	300	1,534	1,043	1,716	1,691	1,035
回答数	161	151	107	68	366	151	221	45
回収率	19.5%	約10%	35.7%	4.4%	35.1%	8.8%	13.1%	4.3%
BSC導入状況 回答数 (比率)								
導入している	7 (4.3%)	15 (9.9%)	8 (7.5%)	9 (13.6%)	78 (22.2%)	17 (11.3%)	23 (10.5%)	6 (13.3%)
部分的に導入			12 (11.2%)		9 (2.6%) ※導入中			
導入を検討中	17 (10.6%)	13 (8.6%)	31 (29.0%)	18 (27.3%)	57 (16.2%)	5 (3.3%)		2 (4.4%)
導入を検討した が断念した	1 (0.6%)	30 (19.9%)			7 (2.0%)	15 (9.9%)		
現時点での導入 を考えていない	62 (38.5%)		29 (27.1%)	34 (51.5%)	151 (43.0%)	57 (37.7%)	197 (89.5%) ※利用してい ない総数	37 (80.3%) ※利用してい ない総数
今後とも導入す ることはない	2 (1.2%)							
以前導入したが 現在は取りやめ						2 (1.3%)		
BSCを知らない (未検討)	72 (44.7%)	93 (61.6%)	27 (25.2%)	5 (7.6%)	49 (14.0%)	54 (35.8%)		
無回答						1 (0.7%)		
合計	161社	151社	107社	68社	351社	151社	220社	45社

(出所)森口(2010、131 頁)の「図表 8」に、乙政・梶原(2009、2 頁)の「図表 1」調査結果、横田・妹尾(2011、63 頁)の「表 13」調査結果、金(2013、37 頁)の調査内容を追記して筆者作成

注1 森口(2010、131頁)の表からは、日本能率協会・日本能率協会総合研究所および能村総合研究所の調査について、調査対象が他の調査と異なることから削除している。

注2 森口(2010、131頁)は、乙政(2004、128頁)を基に加筆・修正されたものである。

青木・櫻井(2003)が行った調査によると、回答企業の83.2%が目標管理を導入している。また、わが国ではTQC(Total Quality Control；全社的品質管理)<sup>45</sup>の一形態として発展してきた方針管理は、回答企業の72.9%が実施している<sup>46</sup>。方針管理は、日本が開発した経営管理システムであり、PDCAのマネジメント・サイクルによって、方針がマネジメントされている<sup>47</sup>。これらの調査からは、既存の目標管理や方針管理といったマネジメント・システムが阻害要因となって、BSCの導入が進んでいない可能性があることがうかがえる。図表4-1は、これらの調査結果を基に、年代順にBSCの導入状況を一覧表にまとめたものである。

## 5 企業経営におけるBSC導入に関する考察

青木・櫻井(2003)は「21世紀の経営実践に目標管理を生かして活用していく1つの方法として、バランス・スコアカードの活用が注目されている」<sup>48</sup> ことに加えて「バランス・スコアカードの導入は業績評価システム、目標管理、方針管理、人事制度、中期経営計画、予算制度などの経営システムと密接な関連をもっている」<sup>49</sup>と指摘している。

一方で、先の調査結果で示されているように、BSCの導入率が比較的低いと考える理由として、森口(2010)は「わが国企業においては、JIT(Just in Time)やTQC、QCサークルなどの小集団による改善活動や目標管理制度、方針管理、ミニ・プロフィットセンター(micro-profit center)などを通じて、職場におけるコミュニケーションや協同、チームワーク、モチベーション、学習と創発、相互理解、情報共有などを促進するマネジメント手法、あるいはマネジメント・システムが従来より発達してきている」<sup>50</sup>と指摘している。しかしながら、森口が行った調査結果から『『組織変革のツール』としてのBSCの役割に対する期待も高い』<sup>51</sup>ことが明らかにされている。

先述した青木・櫻井が指摘しているようにBSCと目標管理との親和性が高いこともあり、わが国の企業は、BSCについて改めて見直し、BSCと目標管理との連携について再考する時期にあるともいえる。

また、今野・佐藤(2009)は「部門の業績目標に対応して、個人に何らかの業績目標が設

定されることは当たり前のことであり、それに基づいて仕事のプロセスを管理し、仕事の結果を評価する管理手法として目標管理が広く活用されている」<sup>52</sup>としている。そして、日本労働研究機構(現独立行政法人労働政策研究・研修機構)が2000年に実施した「業績主義時代の人事管理と教育訓練に関する調査」を基に、目標管理で重視される個人目標について、バランス・スコアカードの4つの視点で整理している<sup>53</sup>。

このように、BSCの4つの視点で個人目標を整理すると、それぞれの部門目標にもよるが、総合的な観点から個人の目標を設定することが可能となり、バランスのとれた個人目標となる。

図表 4-2 BSCの4つの視点と目標管理で重視される個人目標

財務の視点	売上高、利益額、利益率
顧客の視点	顧客満足度
業務プロセスの視点	業務の改善、コスト、製品・サービス・顧客の開発
人材と変革の視点	自己の能力開発、部下の育成、働く意欲や態度

(出所)今野・佐藤(2009、35頁)に記載「表 2.3」の回答企業数と比率を除いて筆者作成

## 6 非営利組織におけるBSCの成功事例

BSCは、先に述べたように民間企業では多くの成功事例があるが、非営利組織である行政機関や教育機関においても成功事例がある。本項では、それぞれの事例について、導入背景や特に顕著であるといえる成果について概観する。

### (1) シャーロット市の事例

シャーロット市は、米国ノースカロライナ州にある人口約73万人<sup>54</sup>の都市である。1990年当時シャーロット市では、市民に提供すべき高品質のサービスを実現するためのミッション・ビジョンがあったが、それを実現する方法が明確ではなかった<sup>55</sup>。そこで「1990年初頭に、市の上級スタッフ、市長、市議会は、年次研修会によって次の10年間の資源配分と部門別プログラムの方針を示すいくつかのテーマを選択した」<sup>56</sup>。そのテーマとは「コミュニティの安全」「交通」「市のなかの市(古い市街地を保護し、改善する)」「行政組織の再構築」「経済発展」<sup>57</sup>である。この5つのテーマについて、BSCを用いて戦略目標に置き換え「顧客の視点」をBSCの最上位に位置させている<sup>58</sup>。



BSCを導入することによって、これまでのミッションとビジョンが目標と連動していなかったが、先に示した達成すべき重点項目である5つのテーマを4つの視点ごとに戦略目標に落とし込み、業績評価尺度が設定され、その業績評価尺度ごとに目標値が設定され、取り組むべき課題が明らかになった<sup>59</sup>。

## (2) フルトン群学区の事例

この事例は、Kaplan and Norton(2005)に示されている事例である<sup>60</sup>。米国にあるフルトン群学区の行政官たちは「戦略、業績測定、業務改善の間の整合性が欠けていたと感じていた」という。そこで、1999年に非営利組織ではじめてBSC導入のプロジェクト・リーダーをしていた人物を採用し、BSCによって全体の戦略フレームワークを示し、すでに設定されていたエクセレント・モデルの実施項目をそのフレームワークのもとに進めることにした<sup>61</sup>。

BSC導入による成果として「1年で標準数学テストに合格した児童生徒の割合が22ポイント(66%から88%へ)改善した」「年度末の結果を待つのではなく、年度中にも児童生徒と教員の進捗状況を把握するツールが、学校長によって開発された」「高等学校長が『私の学生の90%があらゆる基準に合格することを望む。それが計画を実行するということである』と宣言した」などをあげている<sup>62</sup>。

このように、BSCを導入している組織は、民間企業だけに留まらず、行政機関や教育機関などにも多くの成功事例がある。これらの事例から、非営利組織である大学組織においても、戦略的マネジメント・システムとしてBSCを導入し、成功する可能性が高いことがうかがえる。

## Ⅲ 活用事例から見た大学経営におけるBSCの有用性

前節まで、企業におけるBSCの有用性について考察し、行政機関や教育機関への適用可能性を指摘した。本節では、海外およびわが国の大学におけるBSCを活用した先行事例から、大学経営におけるBSC導入の事例を整理し、その有用性について考察していく。

## 1 海外の大学におけるB S Cの活用

### (1) 英国の大学

市場化が進み、厳しい競争環境下にある英国の高等教育界では、アカウンタビリティが求められ業績管理への関心が高まっている。このことを受けて、John Taylor と Claire Baines は、英国の4大学に対してB S Cの適用に関する質的調査と経営層へのインタビューを行い、大学経営戦略と政策形成、およびモニタリングや評価に関して考察している<sup>63</sup>。

そこでまず、高等教育機関における業績を測定するためのシステムとして、B S C、欧州品質枠組みモデル、統合された重要業績評価指標、ダッシュボードの4つのシステムについて、図表4-3のようにそれぞれの特徴と長所、そして留意しなければならない制約事項について整理している<sup>64</sup>。

図表 4-3 高等教育機関における業績測定アプローチの分析

業績測定アプローチ	フォーマットと特徴	長所	制約
B S C	<p>4つの視点において目標をバランスよく設定するシンブルなフレームワークである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の視点</li> <li>・内部の視点</li> <li>・財務の視点</li> <li>・人材の視点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織目標と計画に直接的に結びついている。</li> <li>・テンプレートは、すべてのレベルの組織戦略にカスケードすることができ。</li> <li>・明確でわかりやすい。</li> <li>・先行指標と遅行指標が含まれたバランスのとれたアプローチである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織のすべてのレベルで適用するために、かなり綿密な仕事が必要とされる。</li> <li>・4つの戦略のそれぞれを測定するための指標の使用にあたっては詳細な解説をするといった支援が必要となる。</li> <li>・それゆえ一人で実行することはできない。</li> </ul>
品質管理のための 欧州ファンデーション	<p>9つの基準を用いたビジネス・エッセレンスのためのフレームワークを提供。イネーブラーに基づくもの(リーダーシップ、人材、政策と戦略、パートナーシップと資源、進捗状況)・成果に基づくもの(人材、顧客、社会、重要業績評価)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・より複雑ではあるが、形を変えたB S Cである。</li> <li>・ビジネスでの成功を期待する経営層に対して訴求力がある。</li> <li>・B S Cよりも、社会的な成果を保証する。</li> </ul>	<p>欧州品質賞の品質保証「ルーツ」から発展しており、品質保証メカニズムにおいて負担が大きい要素を保持している。</p>

統合された重要業績評価指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複合的な定量指標を集めることができる。</li> <li>・これらの定量指標は、ビジネス活動とその成果の両方を反映している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異なるレベルの業績について、わかりやすく表示され、理解しやすい交通信号(赤・黄・緑色)のようなフォーマットとなっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高等教育機関全体(構成要素であるサービスや活動ではなく)に容易に適用できない可能性がある。</li> <li>・遅延情報を優先的に表示する。</li> <li>・企業戦略に対して明示的なリンクはない。</li> </ul>
ダッシュボード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織における業績について多様なデータを示すことができる。</li> <li>・これらは、しばしばメーターのように動き、現在のトレンドや流行の方向性を示す管理情報システムとなる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・可視化された評価指標によって、今後の方向性を示し、広い範囲の状況を表す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業戦略に対して明示的に関連しない。</li> <li>・質の高い管理情報システムが求められる。</li> <li>・管理情報システムとの連携にかなり依存する(コストが高い)。</li> </ul>

(出所)Taylor, J. and C. Baines(2012, p. 114)の「Table.1」を筆者翻訳

図表 4-3 では、4つのマネジメント・システムの長所と制約事項をそれぞれ比較することができる。そして、図表 4-3 からは、これらマネジメント・システムには、2つの類似点が見て取れる。第1は、いずれも業績を評価するための指標を有していることである。そして、第2は、戦略について何らかの手法で可視化することにより、戦略について理解が促進するよう工夫がなされていることである。このことは、戦略目標やその達成のためのアクションプラン、そしてその状況を測定するための評価指標等について、組織構成員すべてに共有できるようコミュニケーション・ツールとしても用いられていることを示唆している。

これらのマネジメント・システムは、そのままでは高等教育機関が抱える諸課題を解決するツールとして使用することは難しく、それぞれの高等教育機関の置かれている環境や独自のミッションを踏まえて、修正しなければならないことに留意する必要がある<sup>65</sup>。

図表 4-3 に示された3つの制約要件である「組織のすべてのレベルで適用するために、かなり綿密な仕事が要求される」「4つの戦略のそれぞれを測るための指標の使用にあたっては、詳細な解説をするといった支援が必要となる」「それゆえ、一人で実行することは

できない」ことをBSC導入にあたっての課題として踏まえておく必要がある。言い換えれば、BSCを組織で活用していくためには、大学全体で取り組む必要があり、組織構成員一人ひとりがBSCを用いることの意義を共通に理解し、一人ではなくチームとして、大学一丸となって取り組まなければならないと考えられる。

BSCを導入するにあたっては、組織全体を巻き込んで取り組む必要があることから、大きな組織では、すべての構成員が参加して取り組むということが制約要件となって、BSCの導入を阻害している可能性があることに留意する必要がある。

## (2) フィンランドの大学

フィンランドには、地域の発展を支援することをミッションとし、地域やコミュニティ、地域住民を重要なステークホルダーとしている応用科学大学があり、BSCの活用方法として、ステークホルダーとの関係性に着目した研究が存在する。

Kettunen(2015)は、フィンランドの高等教育における最も重要なステークホルダーとの関係性を示すためにステークホルダーマップを提唱している。そのステークホルダーマップは、BSCの考え方に基づいて、4つの視点からステークホルダーを分類し、その関係性を明確にして、戦略的マネジメントのなかに、ステークホルダーを統合している<sup>66</sup>。

そして、ステークホルダーから得られるフィードバックを大学経営における監査や品質保証、経営戦略のプロセス管理に役立てることが重要であることを指摘し、ステークホルダーマップの有用性について、つぎのように整理している<sup>67</sup>。

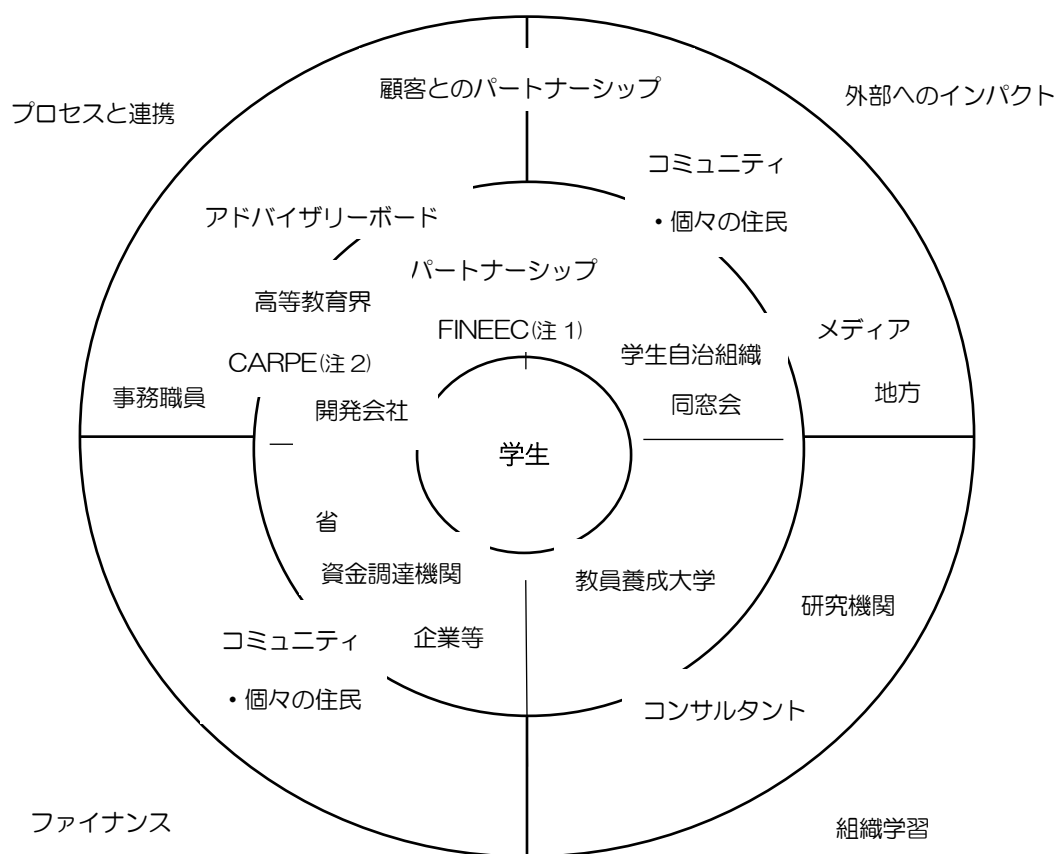
- ① ステークホルダーの明確化……ステークホルダーから正しいフィードバックを得ることができるよう、ステークホルダーを明確化することができる。
- ② フィードバックのチェック機能……すべての関係するステークホルダーから得たフィードバックをチェックする機能を有している。
- ③ 関係性の可視化……ステークホルダーとの関係性について、可視化することができ、ステークホルダーとのコミュニケーションが円滑になる。
- ④ 関係性のマネジメント……カスタマーとの関係性をマネジメントする情報システムとして使用することができる。

そして、Kettunen(2015)は、トゥルク応用科学大学(the Turku University of Applied Sciences : TUAS)を例にあげ、大学経営へのフィードバックが可能となるよう、大学とステークホルダーおよびカスタマーとの関係性を表したステークホルダーマップを図表 4-4

のとおり作成している<sup>68</sup>。

図表 4-4 は、学生を中心に据えて「ファイナンス」「組織学習」「外部へのインパクト」「プロセスと連携」という 4 つの視点から大学のステークホルダーとの関係性に着目して整理された戦略マップを応用したものと考えることができる。地方大学の使命である地域活性化のためには、地方大学は大学を取り巻くステークホルダーと連携・協働して、新たな価値を創造していく必要があることから、関係性をマネジメントすることがますます重要な観点となってくるであろう。また、大学ではなく学生を中心に据えてステークホルダーマップを整理しており「顧客の視点」を重要視していると解釈することができる。

図表 4-4 TUAS のステークホルダーマップ(パートナーシップ)



(出所) Juha Kettunen(2015, p. 60)の「Figure.1」を筆者翻訳

注1 FINEECは、The Finnish Education Evaluation Centre の略称である。フィンランドの高等教育機関は、定期的に監査を受けなければならないという規定に基づいてFINEECと協力している。

注2 CARPEは、The Consortium of Applied Research and Professional Education

の略称である。CARPEは、応用研究と専門教育のコンソーシアムである。

## 2 わが国の大学におけるBSCの活用

わが国の大学におけるBSCの活用事例として、収容定員の未充足という厳しい状況が続いているなか、BSCを用いて課題解決に取り組んだ地方にある2大学について考察する。

### (1) 長崎ウエスレヤン大学の事例

#### BSC導入に至る背景と経緯

2012年度から開始している中期経営計画の策定にあたっては、教職員が参画して、SWOT分析<sup>69</sup>を行い、ミッション、ビジョン、バリューの見直しが行われた。また、少子化の進行と地域経済が衰退している現状と収容定員の未充足が続いているなか、生き残りをかけて中期戦略を見直している<sup>70</sup>。

その中期経営戦略は、2016年度までの計画であり、すでに次期5ヵ年計画を策定すべく、SWOT分析をはじめとする戦略的マネジメント・ツールを用いた総括が行われ、中期目標の達成状況および戦略の有効性について検証が行われた。特に、この総括にあたっては、地域に「なくてはならない大学」として、長崎ウエスレヤン大学が地域社会に必要な存在であることの有用性を明らかにしたいとしている<sup>71</sup>。

しかしながら、これまでその定員未充足を解決すべく、幾度か改革プランを策定・実行してきたものの、その問題解決には至っていない。その要因について、第1に実行段階における主体的に取り組むためのシステムが欠如していたこと、第2に改革プランの決定後に、課題解決のための具体的な実行計画が欠如していたことがあげられる。そして、これらのことから、BSCを導入するに至った<sup>72</sup>。

#### BSCを用いた中期経営計画の策定

長崎ウエスレヤン大学のBSCを用いた中期経営計画の策定の特徴として、まず、BSCの策定にあたって、すべての構成員を巻き込んだ点があげられる。構成員は、専任教員と事務職員を併せて60名であり、比較的全構成員が参加して取り組みやすい人数であるといえる。そして、戦略を実現するために、最も重要視したのが、本論文での「学習と成長の視点」に相当する「人材・教職員の成長の視点」である点に着目したい。戦略目標を実現するにあたって、BSCという戦略マネジメント・システムを用いて、教職員の成長

を促し組織を変革に導き、生き残ろうとしていることがうかがえる。

このようなB S Cを用いた中期経営計画の策定およびそのプロセスは、つぎのような効果をもたらすことが期待できる。第1に、組織構成員である教員と職員が成長することにより、生き残りのために戦略志向を有する組織への変革を遂げることができる。第2に、教職員の主体的な大学経営への参画によって組織が変革することにより、教職員の満足度が向上する。第3に、その教職員の満足度が、教職員の成長サイクルを促進し、大学経営だけでなく教育の質を高めることにつながる。第4に、教育の質が高まることで、学生の満足度が高まることにつながる。それらの結果として、大学は、社会が求める人材を地域社会に輩出することができ、就職力・キャリア支援力が高い大学として地元企業や地元経済団体などから評価を得る。そして、それらの評価が学生募集力の強化につながる好循環サイクルが構築され、経営状態が改善されることが期待される。

## (2) 九州共立大学経済学部的事例

### B S C導入に至る背景と経緯

九州共立大学は、経済学部経済・経営学科およびスポーツ学部スポーツ学科の2学部を有している。2学部のうち、経済学部は過去5年間(2012～2016年度)連続して入学定員を下回っており、入学者の確保が喫緊の課題であった<sup>73</sup>。そして、こういった状況のなか、九州共立大学は、学部教育の運用にあたって、入学生確保、就職指導、就学困難な学生への対応、カリキュラム編成、キャリア基礎教育の目的整理、留学生教育方針の確立、担当コマ数増への対応、教員モチベーションへのサポート、意思決定プロセスの明確化など、さまざまな課題を抱えていた。そこで、限られた経営資源を最大限活用するために、B S Cの導入に至った<sup>74</sup>。そして、2009年4月に就任した経済学部長が、経済学部を改組するにあたって、有効な見直しを行うためのツールになると考え「教育運用B S C」を策定することにしたという<sup>75</sup>。

### B S Cの作成プロセスにおける特徴

当時の経済学部長は、前任地の九州大学農学研究院においてB S Cを導入した経験から、トップ・ダウンとボトム・アップが統合されてこそ、B S Cが有効に機能することを学んでいた。そこで、実際の策定過程において「コース主任会議」を中心として、学長をはじめとする経営トップ層へのミドル・アップを行うとともに、現場の教員や事務員へのミドル

ル・ダウンも行ったことから、ミドル・アップ・ダウン型のプロセスを経た。その作成にあたって、組織変革の観点から、その意義と必要性をつぎのように整理している<sup>76</sup>。

第1に、BSCの意義と役割を定義して、BSCの組織的な認知を図ることによって、限りある経営資源を有効に活用し、ビジョンを達成するための諸活動と「教育運用BSC」を連携させることができた。第2に、BSCをコミュニケーション・ツールとして活用することにより、予算・人事・設備・広報に関する中期計画と「教育運用BSC」を連動させ、立案・実践・モニタリングを行う仕組みを構築した。そして、各組織の役割の明確化を行うとともに、戦略リーダーへの課題提案・問題定義を行う仕組みができた。第3に、「教育運用BSC」を活用する場である「戦略リーダー会議」を設置することで、「教育運用BSC」の活用・改善、戦略リーダーにおける既存戦略の共通認識と情報交換、新たな課題について「教育運用BSC」との関連性について検討を行う場を創出できた。

九州共立大学の取り組みは、限りある経営資源を有効に活用し魅力あるカリキュラムを構築するとともに、キャリア教育を体系化することによって、社会が要請する人材を育成し、就職力を上げ、学生募集力を高めるために行われたと推察することができる。「教育運用BSC」の作成を通じて、戦略的な組織に変革することができれば、人口減少や地域経済の停滞等の外部環境が悪化するなかにあっても、その変化に対応しながら、教育力を高めることが可能となり、持続可能な経営につながることを期待される。

### 3 大学経営におけるBSCの有用性

#### (1) 国立大学におけるBSC

奥居(2005)は、愛媛大学が中期計画の評価指標を策定するために試行的にBSCと戦略マップを導入した事例から、BSCが大学経営に有意であることを指摘している<sup>77</sup>。そして、国立大学の大学経営におけるBSCの有用性をつぎのように述べている<sup>78</sup>。

- ① 質的目標の設定……非営利組織である大学は、財務的な業績のみの達成を目指すのではなく、ミッションや関係者の満足度などの質的目標を設定することができる。
- ② 進むべき方向性の共有……大学全体のミッションと戦略を明確にすることができ、組織の進むべき方向性を教職員全員が共有することができる。
- ③ 中期計画との連動……中期目標の実現に対応した評価指標と組織活動を設定することができる。
- ④ PDCAサイクル……評価指標の設定により、年度ごとに達成度を評価することが



でき、戦略目標に対してP D C Aサイクルを機能させることができる。

- ⑤ 総合的な意思決定……経営戦略との関連性の可視化が可能となり、総合的な評価や意思決定ができる。

このように、国立大学に義務づけられている中期目標・中期計画に基づいた大学経営を戦略的に実行していくためには、何らかのマネジメント・システムが必要となる。それゆえ、B S Cは、第1に非営利組織にとって、財務の視点以外に、3つの視点を有するマネジメント・システムであること、第2に改善活動の組織文化が定着していない大学組織にあっては、P D C Aサイクルを機能させ、新たな組織文化を構築することができること、第3に戦略目標を明示することによって、戦略的な志向を行う組織への変革を期待することができる点で機能すると考えられる。

## (2) 私立大学におけるB S C

中嶋(2009)は、明星大学のB S C導入への取り組みを考察するなかで、B S C導入の有用性をつぎのように整理している<sup>79</sup>。

- ① 情報共有……B S Cの作成プロセスのなかで、S W O T分析を行うことによって、大学や学科の置かれている状況について共通認識を持つことができる。
- ② サービス対象の明確化……顧客価値の分析をとおして、大学の教育・研究の方向性を明確にすることができるとともに、サービスの対象を明確にすることができる。
- ③ 重点課題の明確化……戦略マップを作成することによって、重点的に取り組むべき課題を明確にすることができる。

しかしながら、上記の長所にもかかわらず、B S Cと同じような機能を有するマネジメント・システムがあれば、十分代替は可能であり、大学改革に必ずしもB S Cが必要不可欠ということではないことを指摘している<sup>80</sup>。

中嶋の指摘はあるものの、私立大学において大学経営をマネジメントするシステムとしてのB S Cが有用であることについて、つぎのとおり整理しておきたい。

第1に、18歳人口の減少や地域経済の衰退、都市部への人口流出など地方大学を取り巻く外部環境は厳しい。それゆえ、大学の設置形態の如何にかかわらず、中期計画や長期計画を策定して、大学経営を戦略的に志向しなければ生き残れない。それゆえ、B S Cは戦略を志向する組織への変革を促すことができる。また、戦略志向はP D C Aを機能させるための基盤となる。

第2に、私立大学の組織文化は、トップ・マネジメント型もあれば、ボトム・アップ型やミドル・アップ・ダウン型もあり多様である。大学経営者層と中間管理職、中間管理職と職員などをつなぐコミュニケーション・ツールとしても有効なBSCは、どのような組織文化であっても、すべての構成員に戦略の共有を図ることができる。

第3に、財政基盤の確立のためには、教育の質を高めることによって学生の満足度を上げ、その結果として就職状況を改善し、学生募集力の向上につなげるというサイクルの構築が求められる。それゆえ、「顧客の視点」(学生の視点)と「財務の視点」を有するBSCは、バランスがとれている。

第4に、教職員の一人ひとりが、中期経営計画などの策定に参画することで、当事者意識や危機感が醸成される。また、策定するプロセスのなかで、教職協働が促進され、学び合うことで共に成長し、新たな価値が創造され、結果として、教職員の満足度を高めることができる。

第5に、BSCがコミュニケーション・ツールとして機能することにより、すべての構成員が経営資源を有効に活用しなければならないという認識を共有し、大学運営と教学運営とのコンフリクトを軽減し、持続可能な大学運営と柔軟な教学運営を行うことができる。

このように、BSCはさまざまに有用な観点を有しており、大学特有の組織にも適用できる戦略的マネジメント・システムとして機能することが期待できる。

#### IV 企業経営との比較から見た大学経営におけるBSCの有用性

これまで企業と大学におけるBSCの導入事例を基に、BSCの有用性について整理してきた。そこで、本節では、企業経営と大学経営における比較の観点から、大学経営におけるBSC適用の有用性について考察する。

##### 1 大学の使命からの整理

企業は、営利組織であることから、4つの視点のうち「財務の視点」が他の3つの視点より上位の視点となる。一方、大学は非営利組織であり、社会に有為な人材を育成し輩出する使命を有している。また、地域にある大学は、地域に貢献することも重要な使命であり、学生の他にも地域住民、地元企業など、さまざまなステークホルダーが存在している。地方大学の存在意義を考えれば、それらステークホルダーもまた、大学にとって重要な顧

客と考えなければならない。すなわち、大学の使命を考えれば、学生、地域住民、地元企業、地元経済団体、地方自治体との関係性を中心に据えた考え方が必要となる。それゆえ「顧客の視点」を最上位概念とするところに企業と大学との大きな違いがある。

大学の基本的な営みである教育・研究・地域貢献における役割を考えると「財務の視点」を中心とした戦略目標やアクションプランだけでは十分ではなく、「学習と成長の視点」「業務プロセスの視点」も重要である。それぞれの使命について、どのような視点が重要となるかについて整理する。

- ① 教育……時代の変化とともに、求められる人材像も変わり、必要となる知識や能力も異なってくる。それゆえ、常にカリキュラム改革や授業手法の改善などにより教育改革を実行し、教育の質を高めなければならない。教育の質が高まれば、学生の満足度が向上し、学生満足度の向上が教職員の満足度の向上につながる。それゆえ、教育においては、学生を中心とした「顧客の視点」および「業務プロセスの視点」が重要となる。
- ② 研究……地域経済や社会に貢献するためには、地域に求められる研究成果をあげ、地域活性化のために還元していく必要がある。そのためには、教員の研究における競争力を高めなければならない。外部資金の獲得や研究成果の発信も取り組むべき重要事項となる。また、外部資金の獲得や研究成果の発信には、資金獲得のための支援や広報戦略が必要となることから事務職員の高度化や専門化も求められる。それゆえ、「学習と成長の視点」および「業務プロセスの視点」が重要となる。
- ③ 地域貢献……地方大学は、大学を取り巻くアクターでありステークホルダーでもある地域住民や地元企業、地元経済団体などに貢献しなければならない。そのためには、それらアクターとの学び合いと協働が必要であり、その学び合いと協働から新たな価値創造につなげていかなければならない。それゆえ、「顧客の視点」および「業務プロセスの視点」が重要となる。

4つの視点を有するBSCは、それぞれの視点から戦略目標を策定し、実施することが可能となり、大学の使命である教育・研究・地域貢献に資するバランスのとれた戦略的マネジメント・システムである。

## 2 予算編成からの整理

持続的な大学経営は、財政基盤の確立なくしてはありえない。安定的な財政基盤があっ

てこそ、教育研究を充実することができ、地域に貢献するという使命を果たすことができることに留意しなければならず、「財務の視点」は重要な視点であるこのことを認識しておく必要がある。

大学は、収容定員が定められており、学生の募集力があって定員をしっかりと確保することができれば、帰属収入は企業のように年度単位で極端に増減することではなく、固定的である。支出は、主に人件費、教育研究経費、管理経費等からなっており、その使途は制約され固定的である。企業の場合は業績によって、当該年度内においても柔軟に資金を運用・投資することができる。大学は、企業と違い業績による影響は受けにくいものの、予算編成と予算執行管理に重きを置いている。「財務の視点」から戦略目標、重要成功要因および評価指標を検討するにあたっての留意点であるといえる。

Niven(2006)は、BSCと予算編成を関連づける必要があることをつぎのように指摘している。アクションプランを実行するには予算が必要となることから、限られた予算をバランスよく配分しなければならない。予算配分にあたっては、経常的予算と戦略的予算とに分けて考える必要があり、そのバランスが求められる<sup>81</sup>。

また、バランスのとれた予算配分を実現するために、事業部署と予算管理部署との予算折衝時にBSCを用いることによって、説得性や納得性のある交渉を行うことができる。その交渉のなかで、双方が戦略とアクションプランの重要性を理解することが可能となり、結果として必要な予算を獲得することにつながる。また、アクションプランの実行にあたって、コストに対する意識を高めることができる<sup>82</sup>。

これらのことから、BSCは予算に関わってもコミュニケーション・ツールとして機能することがわかる。また、各部署および事務職員一人ひとりがコスト意識を持つことは、経営にかかる当事者意識を育むことになる。この点においても、BSCは有用であるといえる。

### 3 4つの視点の関係性からの整理

このように大学の使命を果たすにあたっては、財政基盤の確保を前提としながらも、さまざまな角度からのアプローチが必要である。

営利組織である企業と非営利組織である大学について比較し、BSCの有用性について「顧客の視点」「財務の視点」における違いを明らかにしながら、BSCの有用性に差がないことを整理することができた。

大学は、厳しい競争的環境から商業主義に陥る傾向があるものの、非営利である組織として、大学を取り巻くステークホルダーである学生や地域住民、地元企業、地元経済団体などを中心に戦略を志向することができる「顧客の視点」を有するとともに、組織で働く教職員のことを念頭に置いた戦略を形成することができる「学習と成長の視点」を有したBSCは、大学の経営戦略マネジメント・システムとして有用である。

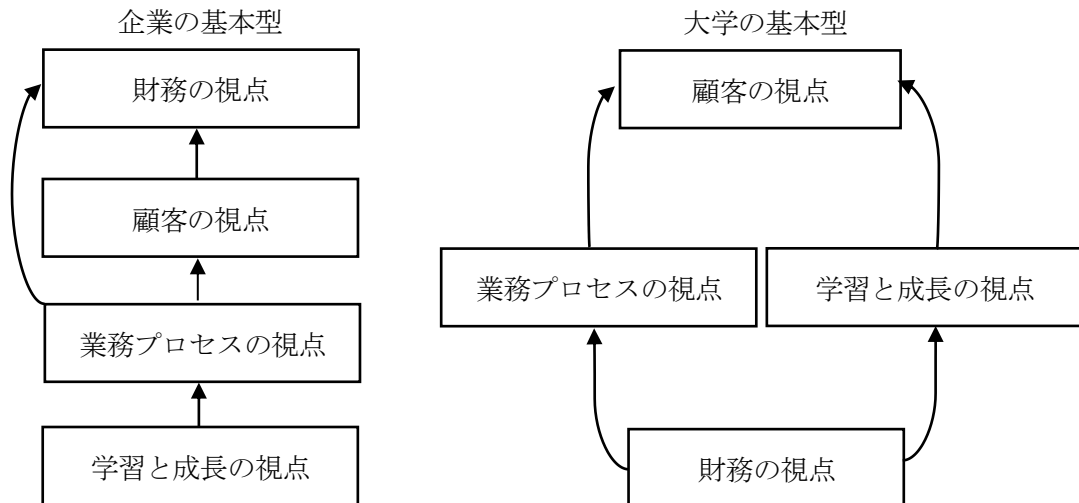
運用においては、外部環境の変化が大きいことに留意しながら、単年度ではなく中期的に3年から5年程度の先を見据え、柔軟に戦略目標やKPIなどを変更して対応することが必要である。また、大学は予算編成に重点を置く組織であることから、BSCによる戦略的な計画の立案と予算編成プロセスとを統合した運用が求められる。

BSCにおいては「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習と成長の視点」のそれぞれの視点から、戦略目標を策定し、その戦略目標を達成するために必要となる評価指標を作成し、PDCAサイクルを機能させていく必要がある。

これまでの考察を踏まえて、企業における一般的な戦略マップと大学において基本型と考えられる戦略マップについて整理する。図表4-5は、企業における戦略マップの基本型と大学における戦略マップの基本型を表している。Kaplan and Norton(2005)を基に企業の基本型を説明すると、企業は長期の株主利益の最大化が最大の目標であることから「財務の視点」が最上位に位置している。また、その長期の株主利益の最大化を図るために、人的資本、情報資本、組織資本で構成される「学習と成長の視点」は、業務管理、顧客管理、イノベーションの管理、規制と社会のプロセスの管理などの「業務プロセスの視点」を支援する。そして、それらがターゲットとなる顧客に価値を提供するなどして顧客満足度を高め、顧客との関係性が強化される「顧客の視点」がある。結果として、戦略目標である長期の株主利益が最大化される「財務の視点」がある<sup>83</sup>。

大学の基本型は、最上位に「顧客の視点」が位置している。なぜなら、大学を取り巻く日本人学生、外国人留学生、地域住民、地元企業および地元経済団体などを顧客として位置つけたうえで、大学の使命である社会に有意な学生を育成することが最大の目標となるとともに、地方創生における地方大学の役割である地域貢献・活性化を図るために、地域住民や地元企業、地元経済団体などの満足度の向上を図ることが必要だからである。ただし、非営利組織である大学であっても、安定した財政基盤なしに大学の営みである教育・研究・地域貢献はできないことから「財務の視点」が重要である。財政基盤の安定化は、地方大学の持続的経営のための前提条件となることに留意する必要がある。

図表 4-5 企業と大学の戦略マップ(基本型)



(出所) Kaplan and Norton(2005、 62 頁)に記載されている「図表 2-1」に、大学の基本型を加えて筆者作成

そして、「顧客の視点」における戦略目標を達成するためには、地方大学における経営人材の育成と能力開発は必須の要件となることから、「学習と成長の視点」は重要な観点となる。また、「業務プロセスの視点」は、教職員の意識改革と行動改革を行い、教職協働を実現し、組織を変革していくうえで重要な視点となる。これら二つの視点は人と組織の関係から相互に連動しており、並列に位置している。

## V 大学経営における戦略をマネジメントするBSCの有用性

本章ではまず、地方大学が国際化することにより地域に必要な大学であり続けるためには、戦略をマネジメントする必要があることから、企業での導入実績の多い Robert S. Kaplan と David P. Norton が開発したBSCに着目し先行研究を基に、企業経営におけるBSCにおいて期待される効果を考察した。

そして、企業経営との比較から見た大学経営におけるBSCの有用性について明らかにした。Kaplan and Norton(2001)は、その有用性として「戦略を現場の言葉に置き換える」「組織全体を戦略に向けて方向づける」「戦略を全構成員の日常の業務に落とし込む」「戦略を継続的なプロセスにする」「エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す」の

5つの原則を示している<sup>84</sup>。

つぎに、企業経営におけるBSCの有用性を踏まえ、海外の大学事例およびわが国における大学事例を基に、大学経営におけるBSCの有用性について考察を行い、つぎの5点の有用性について整理を行った。第1に戦略を志向する組織への変革を促すことができること、第2にすべての構成員に戦略目標の共有化を図ることができること、第3に「顧客の視点」を有していることから学生を中心に据えた志向形成ができるとともに、経営基盤となる財政の安定化を目標とする「財務の視点」を有しておりバランスがとれていること、第4に「学習と成長の視点」と「業務プロセスの視点」を有しており、教員と事務職員が共に学び合い協働を促進することができること、第5にコミュニケーション・ツールとして大学経営と教学運営を連動する役割を果たすことができることを示した。

また、企業経営との比較から見た大学経営におけるBSCの4つの視点について、大学の使命である教育、研究、地域貢献の観点を基に、つぎのように整理した。

教育においては、教育の質保証が学生満足度を高め、学生満足度が高まると教職員の満足度が向上するという観点から「顧客の視点」および「業務プロセスの視点」が重要となる。研究においては、地域に貢献できるよう、研究競争力を高めることで競争的外部資金の獲得につなげ、同時に研究支援や広報戦略が必要となる。それゆえ、事務職員の能力の高度化と専門化が必要となるとの観点から「学習と成長の視点」および「業務プロセスの視点」が重要となる。地域貢献においては、大学を取り巻くアクターと学び合い協働することにより新たな価値を創造し、地域活性を促していく必要があることから「顧客の視点」および「業務プロセスの視点」が重要となる。そして、大学経営における4つの視点を整理する必要があることから、図表4-5に大学における戦略マップを示し、その関係性を明らかにした。ただし、持続的経営のためには、財政基盤の安定化が前提条件となることから「財務の視点」が重要となることについても論じた。

本章において、明らかにした大学経営におけるBSCの有用性を踏まえ、第5章では地方大学経営の基盤となる「財務の視点」、第6章では地方大学において持続的経営のためにも必須となる経営人材を育成する「学習と成長の視点」、第7章では地方大学における教職員の意識改革と行動改革、教職協働を促進する「業務プロセスの視点」、第8章では地方大学を取り巻くさまざまなステークホルダーの満足の向上を図る「顧客の視点」について、それぞれの視点から、地方大学経営における国際化のための経営戦略について考察する。

## 注

- 1 九州大学では、2004 年の国立大学法人化を機に、B S C のフレームを活用し、第 1 期中期計画・中期目標とは別に将来構想を策定すべく、九州大学の戦略目標をわかりやすく明示するために独自の戦略マップを作成した事例がある。しかしながら、総長の交代により、継続運用に至っていない。また、九州大学の事例には、世界最高水準の大学になるというビジョン達成のための国際化に関する戦略目標はあるものの、九州大学は 10,000 人以上の大規模大学であり、本論文が想定している地方大学ではない(荒木利雄著・石原俊彦監修『大学経営国際化の基礎』関西学院出版、2017 年 5 月、71-74 頁に詳しい)。
- 2 本章では、荒木利雄著・石原俊彦監修『大学経営国際化の基礎』関西学院出版、2017 年 5 月および荒木利雄「大学経営におけるバランス・スコアカードの有用性－企業経営と大学経営の比較分析」『CIPFA Journal』第 2 号、2018 年 7 月、109-122 頁に基づいて、加筆・修正を行っている。
- 3 福田哲也「業績評価およびバランスド・スコアカード導入の実態調査」関東学院『経済経営研究所年報』第 27 集、2005 年 3 月、111 頁。
- 4 Kaplan, S. R. and D. P. Norton, *The Balanced Scorecard -Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. 1996. 吉川武男訳『バランス・スコアカード－新しい経営指標による企業変革』生産性出版、2001 年 2 月、33-43 頁。
- 5 Kaplan, S. R. and D. P. Norton, *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Publishing, 2001. 櫻井通春監訳『戦略バランスド・スコアカード』東洋経済新報社、2001 年 9 月、15-38 頁。
- 6 『同上書』25 頁。
- 7 『同上書』25-28 頁。
- 8 『同上書』29 頁。
- 9 『同上書』29-30 頁。
- 10 『同上書』30 頁。
- 11 『同上書』30-32 頁。
- 12 『同上書』32 頁。
- 13 『同上書』32-35 頁。
- 14 『同上書』35 頁。



- 15 『同上書』 35-38 頁。
- 16 吉川武男『バランス・スコアカードの知識』日本経済新聞出版社、2007 年 2 月、31 頁。
- 17 『同上書』。
- 18 Kaplan, S. R. and D. P. Norton, *Strategy Map*, Harvard Business School Press, 2004.  
櫻井通春他監訳『戦略マップ バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社、2005 年 12 月、33 頁。
- 19 『同上書』 34-39 頁。
- 20 『同上書』 34 頁。
- 21 『同上書』。
- 22 『同上書』 35 頁。
- 23 『同上書』。
- 24 『同上書』 36 頁。
- 25 『同上書』。
- 26 『同上書』 37 頁。
- 27 『同上書』。
- 28 『同上書』 38 頁。
- 29 『同上書』。
- 30 Kaplan, S. R. and D. P. Norton 『前掲書』 2001 年 9 月。
- 31 Kaplan, S. R. and D. P. Norton 『前掲書』 2005 年。
- 32 Exxon Mobil 「History」 <https://corporate.exxonmobil.com/en/company/about-us/history/overview>、2018 年 10 月 14 日閲覧。
- 33 Kaplan, S. R. and D. P. Norton 『前掲書』 2001 年 9 月、52 頁。
- 34 『同上書』 51-52 頁。詳細は『同上書』 51-93 頁を参照されたい。
- 35 Kaplan, S. R. and D. P. Norton 『前掲書』 2005 年、492-493 頁。
- 36 『同上書』 496-497 頁。
- 37 乙政佐吉「わが国企業における業績評価指標の利用方法に関する研究ーバランス・スコアカードとの比較 において」『六甲台論集 経営学編』第 49 巻第 4 号、2003 年 3 月、39 頁。
- 38 青木章通・櫻井通晴「戦略、業績評価および経営品質に関する日本企業の経営行動ーバランスト・スコアカードに関する郵送調査の分析」東京経済大学経営学会『東京経済大学 経営

- 学』第 236 号、2003 年 10 月、115 頁。
- 39 福田哲也「前掲稿」121 頁。
- 40 森口毅彦「わが国企業におけるバランスト・スコアカードの導入目的と期待役割ーバランスト・スコアカードの導入実態に関する調査研究」中央大学経営研究所『経理研究』第 53 号、2010 年、129 頁。
- 41 金紅花「日本企業における B S C (Balanced Scorecard) と目標管理・方針管理との「補完性」ー製造業企業におけるアンケート調査と事例調査をもとに」新潟大学大学院現代社会文化研究科『現代社会文化研究』第 57 号、2013 年 12 月、37 頁。
- 42 目標管理は、1954 年に Drucker 氏が『現代と経営』のなかで提唱したことにはじまるといわれており、わが国においては 1960 年代から導入が進み、多くの企業で採用されている伝統的なマネジメント・システムである(森口毅彦「わが国企業における戦略マネジメント・システムと目標管理制度の実施」『富山大学経済学部富大経済学論集』第 57 巻第 3 号、2012 年 3 月、46 頁)。
- 43 方針管理とは「方針を、全部門・全階層の参画のもとで、ベクトルを合わせて重点指向で達成していく活動。注記 方針には中長期方針、年度方針などがある」(日本品質管理学会「方針管理の指針」、2016 年 5 月、6 頁)
- 44 金紅花「前掲稿」37-38 頁。
- 45 T Q C は、製品やサービスを対象とする品質について、全社で経営全般にわたる活動として、わが国の産業の発展に大きな貢献を果たしてきた。T Q C の特徴として、全員参加・方針管理・改善活動・小集団活動等をあげることができる(田中宏「品質に於ける概念の変遷と日本の品質管理のパラダイムシフトーT Q C から経営各品を目指すT Q Mへ」『四国大学経営情報研究所年報』第 3 巻第 3 号、1997 年 12 月、44-49 頁)。
- 46 青木章通・櫻井通晴「前掲稿」129 頁。
- 47 「同上稿」127-129 頁。
- 48 「同上稿」127 頁。
- 49 「同上稿」129 頁。
- 50 森口毅彦「前掲稿」139 頁。
- 51 「同上稿」。
- 52 今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門(第 2 版)』日本経済出版社、2009 年 12 月、34 頁。

- 53 『同上書』 34-35 頁。
- 54 Current Charlotte, North Carolina Population Information and Statistics From Every City, State and County in the US , Population Demographics for Charlotte, North Carolina in 2017, 2018 , <https://suburbanstats.org/population/north-carolina/how-many-people-live-in-charlotte>, 2018 年 10 月 14 日閲覧。
- 55 Kaplan, S. R. and D. P. Norton 『前掲書』 2001 年 9 月、179 頁。シャーロット市の事例は『同上書』 179-183 頁に詳しい。
- 56 『同上書』。
- 57 『同上書』。
- 58 『同上書』 180 頁。
- 59 櫻井道晴『バランスト・スコアカードー理論とケース・スタディ』同文館出版、2008 年 3 月、127-130 頁。
- 60 Kaplan, S. R. and D. P. Norton 『前掲書』 2005 年、524-529 頁。
- 61 『同上書』 525 頁。本事例の詳細については『同上書』 524-529 頁に詳しい。
- 62 『同上書』 527 頁。
- 63 Taylor, J. and C. Baines, “Performance management in UK universities : implementing the Balanced Scorecard”, *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 34, No. 2, 2012, pp. 111-124.
- 64 *Ibid.*, p. 114.
- 65 *Ibid.*, pp. 113-114.
- 66 Kettunen, J., “Stakeholder relationships in higher education”, *Tertiary Education and Management*, Vol. 21, No. 1, 2015, pp. 56-65.
- 67 *Ibid.*, pp. 57-64.
- 68 *Ibid.*, p. 60.
- 69 SWOT 分析とは、企業の強み、弱み、機会、驚異の全体的な評価を行うことである。SWOT 分析では、外部環境分析として機会と驚異の分析を行い、内部環境分析として強みと弱みの分析を行う (Kotler P., *A Framework for Marketing*, First Edition, Prentice-Hall, Inc. 2001. 恩蔵直人監修、月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント 基本編』ピアソン・エデュケーション、2004 年 7 月、58-59 頁)。
- 70 学校法人鎮西学院 長崎ウエスレヤン大学『2015(平成 27)年度 自己点検評価書』2015

- 年6月、10-14頁。
- 71 『同上書』18頁。
- 72 裴琰俊・南慎郎・菅原良子・有門恵・永石美穂・佐藤快信「長崎ウエスレヤン大学における戦略マネジメント・システムの導入(1)」『長崎ウエスレヤン大学現代社会学部紀要』第10巻1号、2012年3月、81-84頁。
- 73 九州共立大学『平成28年度 大学機関別認証評価 自己点検評価書』2016年6月、16頁。
- 74 経済学部BSCマネジメント委員会「大学におけるバランスト・スコアカード経営の可能性－九州共立大学経済学部の実践を事例に」『九州共立大学研究紀要』第2巻第2号、2012年3月、46頁。
- 75 九州共立大学経済学部「教育活動マップ」の詳細については、「同上稿」59頁を参照されたい。
- 76 「同上稿」50-57頁。
- 77 奥居正樹「バランスト・スコアカードを用いた大学評価指標の策定とそれを支援する情報システムの構築」『大学教育実践ジャーナル』第3号、2005年3月、4-5頁。
- 78 「同上稿」4-5頁。
- 79 中嶋教夫「明星大学におけるバランスト・スコアカード(BSC)への取り組み」『企業会計』第61巻第6号、2009年6月、158-159頁。
- 80 「同上稿」159頁。
- 81 Niven, R. P., *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, 2003. 吉川武雄監訳・柿崎平訳『行政・非営利組織のバランスト・スコアカード』生産性出版、2006年4月、371-383頁
- 82 『同上書』378-380頁。
- 83 Kaplan, S. R. and D. P. Norton『前掲書』2005年、60-63頁。
- 84 ここに示した5つの原則は、それぞれ Kaplan, S. R. and D. P. Norton『前掲書』2001年9月、25頁-38頁に詳しい。

## 第5章 地方大学経営の基盤となる財務戦略

### －戦略マップ・BSCにおける「財務の視点」－

#### I 地方大学の国際化に必要となる安定的な財源の確保

本章では、バランス・スコアカードにおける「財務の視点」に着目している。「財務の視点」は、前章で示した大学の戦略マップ(基本型)の基盤と位置づけられるものである。地方大学が持続的経営を行っていくためには、財政基盤の安定が必須の要件となる。しかしながら、わが国の大学が置かれている外部環境を踏まえると、非常に厳しい経営環境であることは明かである。特に、地域における経済の衰退、それに伴う若者人口の都市部への流出は解決すべき喫緊の課題となっており、地方大学は極めて厳しい経営環境下にある。

地方大学は、地域活性化の核となる役割が期待されており、その役割を果たすためにも国際化を推進しなければならないことについて、これまで考察してきた。しかしながら、地方大学が国際化を推進していくためには、多額の資金が必要となる。たとえば、優秀な外国人教員を獲得するためには、給与面での待遇が必要であるだけでなく、わが国での生活全般をサポートするためのスタッフの配置など、一定の人件費が必要となる。また、住居なども準備しなければならない。そして、優秀な外国人留学生を獲得するためには、海外でのリクルート活動や海外拠点の形成、日本人学生との混住型留学生寮などの初期投資に加え、運転経費も必要となる。18歳人口の減少が続くなか、地方においては特に若者の関東圏を中心とした人口流出が続いており、厳しい経営環境下にあることを踏まえると、いかに安定的に財源を確保していくかが大きな課題であることはいうまでもない。

そこで本章では、地方大学の国際化を推進するためにも、まずは財政基盤の安定化が前提となることから、改めて地方大学を取り巻く経営環境を踏まえ、設置形態別に現状と課題を明らかにするとともに、地方にある大学が安定的な財政基盤を確保するために必要となる財務戦略について考察していく。

#### II 地方大学を取り巻く経営環境

##### 1 大学進学率からみる経営環境

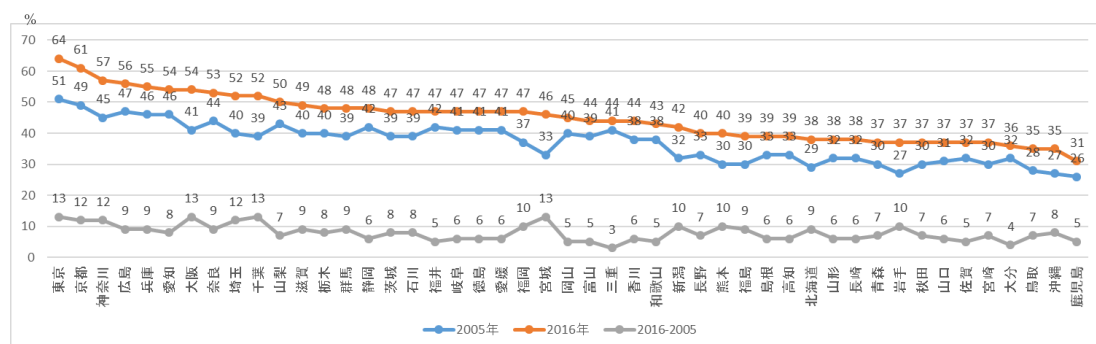
わが国の4年制大学への過年度高校卒業者を含めた進学率の推移をみると、1989年に

は 24.7%であったが、2000 年には 39.7%となり、2009 年に 50.2%まで上昇し 50%台になった。そこからは、やや伸びが緩やかではあるものの、2016 年は 52.0%、2017 年は 52.6%で推移しており、2017 年度は過去最高の進学率となっている<sup>1</sup>。しかしながら、ここ数年は大きな伸びはなく、18 歳人口の減少が続くなか、大学にとって厳しい経営環境下にあるといえる。

つぎに、文部科学省が発表している「高等教育の将来構想に関する基礎データ」<sup>2</sup>を基に、大学進学率を地域別に概観する。図表 5-1 では、2005 年度と 2016 年度高校新卒者の都道府県別大学進学率について、どのような地域において差があるのかを知ることができる。2005 年度の進学率の高い地域は、東京、京都、広島、兵庫、愛知、奈良、山梨、静岡、福井、岐阜、大阪、徳島、愛媛、三重(岐阜、大阪、徳島、愛媛、三重は同率であった)と続いている。一方、2016 年度は、東京、京都、神奈川、広島、兵庫、愛知、大阪、奈良、埼玉、千葉と続いており、進学率の地域における順位が変動している。

これらの地域における進学率の推移は、地方から関東圏を中心とする都市部への人口移動と同じような現象が生じているといえるだろう。すなわち、東京を中心とした関東圏、大阪・兵庫・京都といった関西圏、愛知といった大都市を中心に高い進学率となっており、地方との大学進学率においても格差が広がっていることから、地方にある大学が厳しい経営環境下にあることが、大学進学率からも理解できる。

図表 5-1 地域別大学への進学率比較(2005 年度と 2016 年度の比較)



## 2 入学定員充足率からみる大学経営の健全性

つぎに大学の経営状況を測定する指標としてよく用いられる入学定員充足率から、厳しい経営環境にあるわが国の私立大学の状況を明らかにする。そこで、地方大学の置かれている状況をより精緻に把握していくために、地方私立大学における入学定員の規模別および地域別に焦点をあて、入学定員充足率を概観する。

日本私立学校振興・共済事業団は、毎年度私立大学・短期大学等入学志願動向を発表している。2017年度における入学定員充足率の特徴として、前年比では入学定員充足率は改善しているものの、入学定員充足率が100%未満の大学は229校であり、大学全体に占める未充足校の割合は39.4%となっている。それらを規模別で詳細をみると、2017年度は入学定員が500人未満のすべての大学で、入学定員充足率が100%未満となっている<sup>3</sup>。また、入学定員未充足校のなかでも、前年度から2年連続して入学定員が未充足であり、さらに未充足状況が悪化した大学は41校ある<sup>4</sup>。

入学定員の厳格化によって、入学手続率が予測より下回った結果が原因で、入学定員が100%を割ることがあると考えられるものの、このように入学定員が500人未満のすべての大学の入学定員充足率が100%に達していないことから、小規模大学が厳しい経営状況にあることがうかがえる。

つぎに地域別では、2年連続して入学定員充足率が100%未満となっている地域は「北海道」「東北(宮城を除く)」「甲信越」「東海(愛知を除く)」「中国(広島を含む)」「四国」「九州」である<sup>5</sup>。先述した地域別進学率の推移および地域別の入学定員充足率から、地方にあり、かつ小規模な大学における経営が厳しい状況であることがうかがえる。

18歳人口の減少、地方から都市部への若者人口流出が続いている現在の外部環境に加えて、大学進学率と入学定員充足率を地域別に分析することによって、地方における小規模大学が厳しい経営環境下にあることが明らかになっている。財政基盤の安定なくして、大学経営は成り立たないことから、つぎの節では財務状況に焦点をあてて、現状と課題を明らかにしていく。

## Ⅲ 財務状況における現状と課題

設置形態の如何にかかわらず大学は、社会的要請に応え、研究力を高め、質の高い教育によって社会に有為な人材を育成し送り出していく使命を有している。また、教育研究を

通じて社会に貢献していく使命がある。それら大学の使命や役割を果たすためには、財政基盤が安定していることが必須の要件となることはいうまでもない。

本節では、設置形態によって会計基準が異なることを踏まえながら、国立大学、公立大学、私立大学それぞれの現在の財務状況を概観し、設置形態別の課題を明らかにする。

## 1 国立大学における現状と課題

「国立大学法人等の決算について―平成 28 年度」を基に、国立大学の財務状況について、国立大学の財務状況を考察していくうえで、重要であると考えられる経常費用、経常収益、運営交付金と外部資金獲得状況、寄付金の獲得状況、人件費及び人件費比率の推移について、つぎのとおり概観する<sup>6</sup>。本資料は、4 大学共同利用機関法人を含む 90 法人が対象となっている。90 法人の財務諸表である貸借対照表および損益計算書を集計し、1 法人ごとに特徴を示したのではなく、全体的かつ一般的な傾向を表している。

- ① 経常費用……経常費用は、教育経費、研究経費、診療経費(附属病院の教職員人件費を含む)、受託研究費等、人件費(附属病院以外)、一般管理費等で構成されている。その割合は、2016 年度における割合は、教育経費 5 %、研究経費 10 %、診療経費(附属病院の教職員人件費を含む)38 %、受託研究費等 8 %、人件費(附属病院以外)33 %、一般管理費等 5 %となっている。

経常費用における特徴点としては「教育・研究の高度化や社会的要請への対応に加え、光熱水道料の上昇や電子ジャーナルの高騰等といった外部要因の影響もあり、全体として増加傾向」<sup>7</sup>にあることをあげている。

- ② 経常収益……経常収益は、運営交付金収益、附属病院収益、学生納付金収益、外部資金等(補助金収益、受託研究収益等、寄付金収益、研究関連収益)、その他(自己収入等)で構成されている。2016 年度における割合は、運営交付金収益 34 %、附属病院収益 34 %、学生納付金収益 11 %、外部資金等(補助金収益、受託研究収益等、寄付金収益、研究関連収益)14 %、その他(自己収入等)8 %となっている。

経常収益における特徴点としては「経常収益については財産貸付料収入や著作権料・特許料収入等の拡大推進により、自己収入に係る収益の割合が増加傾向にあります。また、附属病院の事業規模の拡大により、診療経費や附属病院収益が増加」<sup>8</sup>していることあげている。

- ③ 運営交付金と外部資金獲得状況(受入額ベース)……2014 年から 2016 年にかけて 3



期連続して全体の受入額は減少している。運営交付金は、2016 年度は 1 兆 945 億円となっており、2015 年度と同額であった。しかしながら、2011 年度 1 兆 1,528 億円と比較すると 583 億円減少している。「各大学が教育・研究の質を高め社会的要請に応えていくためには、基盤的経費である運営交付金の確保とともに更なる教育研究の質の向上のため、外部資金を受け入れるなど、財源の多様化を図ることで、財務基盤を強化することが必要」<sup>9</sup>としている。

受入額の割合は、受託研究 32%、共同研究 8 %、受託事業等 4 %、寄付金 14%、補助金等 17%、科学研究費補助金 25%となっている。「補助金等については、近年大幅に減少しています。その一方で、受託研究や寄付金といった民間企業や個人等から獲得することが可能な外部資金は増加傾向」<sup>10</sup>としている。

- ④ 寄付金の獲得状況(受入額ベース)……2011 年度は 908 億 4,600 万円であった受入額と比較すると、2016 年度は 1,236 億 3,800 万円と約 136%増となっている。「寄付金は、他の外部資金と比べて弾力的に教育研究の目的に使用することができる財源であり、各法人が獲得に向けて注力している」<sup>11</sup>としている。

- ⑤ 人件費及び人件費比率の推移(法人全体)……2014 年度 1 兆 4,558 億円、2015 年度 1 兆 4,835 億円、2016 年度 1 兆 4,982 億円となっており、3 期連続して人件費が増加している。「競争的資金等によるプロジェクト研究等の推進、附属病院における診療業務の充実といった事業規模の拡大に伴って、人件費が増加している」<sup>12</sup>としている。

人件費比率は、上昇傾向にあり、2013 年度は 50%を少し下回っていたが、2016 年度は 50%を少し上回っている。その要因として「平成 24 年度及び平成 25 年度は、国家公務員の給与の改定及び臨時特例に関する法律の趣旨を踏まえた給与減額支給措置が行われていたことが影響」<sup>13</sup>としている。

これら国立大学法人の平成 28 事業年度決算においては、2 つの観点から財政基盤の強化のための方策の必要性が指摘されている。また、併せて老朽化した資産の更新の必要性が示されている<sup>14</sup>。

- ① 財源の多様化による財務基盤の強化……社会の要請に応えるためには、教育と研究の質を高めなければならない。そのためには財政基盤の確立が重要であり、運営交付金の確保に加えて、外部資金の受け入れなど多様な財源確保が必要である。
- ② 大口寄付の増加……多様な方法での寄付の受入れが進んでおり、国立大学法人化後、最も高い受入金額と件数になっている。受入件数の増加率が、受入金額の増加率を上

回っていることから、大口の寄付金が増えたものと考えられる。

- ③ 老朽化した資産の更新投資の必要性……「有形固定資産(償却資産)の当期増加額や残存度は減少傾向」<sup>15</sup> とのことで、教育・研究ニーズに対応した施設や設備の整備および老朽化した資産への更新が必要である。

国立大学は、社会からのニーズに応えられるよう教育研究の競争力を高める必要がある。そのためには、運営交付金の確保はもちろんのことではあるが、競争的外部資金や寄付金受入などの財源の多様化を一層図り、強固な財務基盤を形成する必要があることが示されている。

運営交付金の減少が続くなかであって、国際競争力のある教育と研究の質を確保するために、寄付金や外部資金といった多様な財源の確保が喫緊の課題であることがわかる。

2016 年 11 月に開催された財政制度等審議会財政制度分科会において、文部科学省高等教育局は、その資料のなかで、2004 年から 2016 年にかけて運営交付金が減少していることを受け、その減少が及ぼす影響についてつぎのように整理している<sup>16</sup>。

運営費交付金は、2004 年から 2016 年にかけて約 12%(1,470 億円)減少している。そのことは、運営交付金により安定的に措置される教員数の減少を招くこととなり、外部資金等で雇用される時限付きの不安定なポストが増加する要因となっている。さらに、若手教員の安定的なポストおよび博士課程入学者の減少、短期外部資金プロジェクトによる雇用では研究者の発想に基づく長期的な研究が困難である。本資料では、運営交付金に対する見解が、財務省と文部科学省とで異なる見解が示されており、省庁間の微妙な関係を示唆している。

続いて、財政制度審議会は 2018 年 5 月 23 日に発表した「新たな財政健全化計画等に関する建議」では、大学改革に向けた資金配分として「国立大学法人間の運営費交付金等については、例えばグローバルレベルの競争力の高い大学に戦略的に配分するなど、教育・研究の質を評価して配分する割合を高め、メリハリある予算編成を実現すべきである」<sup>17</sup> とし、また「国立大学法人の学内の予算配分については、教育研究環境整備など、新たなニーズに対応する必要があるのであれば、外部資金も合わせ、学長裁量経費等を有効に活用しながら、学長のリーダーシップを発揮するとともに、施策を確実に進めるために必要となるガバナンス改革を行うことにより、重点的な配分とすべきである。そのため、各大学において、客観的かつ定量的な成果目標の設定、執行 実績の把握や取組の評価、評価結果の活用を適切に実施するとともに、セグメント別の予算・決算を管理し、各学科・各教

員の教育・研究成果を評価する必要がある」<sup>18</sup>と指摘している。

すなわち、国立大学法人は、学内予算配分について、教育研究の環境整備などをはじめとして、重点的な配分を行うべきであり、そのためには学長のリーダーシップが発揮できるようガバナンス改革が求められるとしている。

また、財務省は、国立大学が教育研究の質を高めていくためには、運営交付金に依存することなく、民間資金の導入をはじめ多様な財源確保をはかり、持続可能な大学運営を行うべきであるとしている<sup>19</sup>。

さらに、第3期中期目標期間における国立大学法人への運転資金について各国立大学の機能強化を図るために、つぎの3つの重点支援区分を設け「重点支援は、各国立大学から拠出された金額(選択した以下の重点支援の枠組みを踏まえて決定される『機能強化促進係数』に基づく金額を運営費交付金から拠出)を、『国立大学法人の運営費交付金及び国立大学改革強化推進補助金に関する検討会』の評価に基づき再配分する」<sup>20</sup>としている。

- ① 重点支援1……特色があり強みとなる世界的あるいは全国的な教育研究を推進する国立大学法人を重点的に支援する。ただし、地域貢献や専門分野の特性に配慮する。
- ② 重点支援2……特色ある強みとなる分野において、地域ではなく世界的あるいは全国的な教育研究を推進する国立大学法人を重点的に支援する。
- ③ 重点支援3……教育研究分野において、世界トップレベルの海外大学と競争できるよう、世界的に通用する教育研究を推進する国立大学法人を重点的に支援する。

世界的に教育研究における競争的環境が高まっていることから、わが国においても教育研究における世界レベルでの競争力を確保するための戦略として、資金の重点的配分が行われていることがわかる。

## 2 公立大学における現状と課題

地方では、経済が疲弊を続け、若者の都市部への人口流出が止まらず、このままでは地域の発展は難しく、地域の文化や歴史が失われる恐れがある。このような状況を改善するために、地方にある大学は地域活性化の核となることができるよう、地域に貢献することが求められている。

なかでも公立大学は「地方公共団体が設置・管理するという性格から、地域における高等教育機会の提供と、地域社会での知的・文化的拠点として中心的役割を担ってきており、今後とも、それぞれの地域における社会・経済・文化への貢献が期待」<sup>21</sup>されている。

2004年に公立大学法人制度が導入され、2018年4月1日現在において公立大学数88校のうち、74校が公立大学法人化している。1989年の公立大学数は39校であり、公立大学に学ぶ学生数は6万人であった。2017年では、89校となり学生総数は15万人を超えており、大学数、在籍学生数ともに増えている。現在、大学数は779校あるうち、公立大学は89校となっており、全体の11.4%の割合となっているが、在学生数の割合は全体の5.29%となっている<sup>22</sup>。

その規模をみていくと、収容定員が3,000人以上の大学は、首都圏大学東京(収容人員6,306人)、横浜市立大学(収容定員3,540人)、大阪府立大学(収容定員5,411人)、大阪市立大学(収容定員6,040人)、兵庫県立大学(収容定員5,058人)、北九州市立大学(収容定員5,360人)の6校であり、それ以外は小規模な大学が多い<sup>23</sup>。

近藤(2016)は、公立大学の課題として「公立大学全体では、収益の約半分は運営交付金となっているが、その額が大きく減少しているケースが多い」<sup>24</sup>、また「公立大学数の増加に伴い学生数も増加しているが、投入される公的支援は全体として大きな変化がないことから、学生1人あたりの額は大きく減少」<sup>25</sup>していることを指摘している。そして一方で、設置主体である行政側の課題として「地方創生・地域活性化」「公立大学資源の積極活用」「私立大学の公立大学化」をあげ、設置する行政の政策が「高度化・複雑化」していることを指摘している<sup>26</sup>。

近年、地方にある私立大学では受験生の獲得が難しく、経営困難な状況となっているなか、私立大学が、公立化するケースが増えている。図表5-2は、直近で公立大学法人に移行した地方大学である。

地域にとって、大学は地域活性化に不可欠な存在であることをこれまで考察してきた。しかしながら、地方自治体が経営困難に陥った地方私立大学を公立法人化することが単なる救済に終わってはならない。公立大学は、そもそも地域に貢献することが大学の存在意義であることから、地域に求められる人材育成、そのための教育プログラムが開発できているのか、税金投入に見合う地域貢献、人材育成、人材輩出、地域の活性化などといった成果をあげることができるのかということについて検証していく必要がある。そうでなければ、地域住民、地元企業といったステークホルダーからの理解は得られないであろう。

また、地元進学率の向上、卒業・終了してからの地元への定着率などを重要業績評価指標(KPI: Key Performance Indicator、以下「KPI」という)として設定するなどして、PDCAサイクルを構築し、地域への説明責任を果たし、地域のステークホルダーにその

存在意義を示さなければならない。可視化した数値やK P I をステークホルダーに示すことができれば、地域のステークホルダーである地域住民や地元企業、地元経済団体等の満足度が増すはずである。

図表 5-2 公立大学法人に移行した地方大学一覧

公立大学 法人転換年	名称	開学年度	旧名称	所在地	学部 入学定員
2009 年	高知工科大学	1997 年	高知工科大学	高知県香美市	520
2010 年	静岡文化芸術大学	2000 年	静岡文化芸術大学	静岡県浜松市	320
2010 年	名桜大学	1994 年	名桜大学	沖縄県名護市	425
2012 年	公立鳥取環境大学	2001 年	鳥取環境大学	鳥取県鳥取市	276
2014 年	長岡造形大学	1994 年	長岡造形大学	新潟県長岡市	230
2016 年	山口東京理科大学	1995 年	山口東京理科大学	山口県小野田市	320
2016 年	福知山公立大学	2007 年	成美大学	兵庫県福知山市	120
2017 年	長野大学	1996 年	本州大学	長野県上田市	340
2018 年	公立諏訪東京理科大学	1949 年	東京理科大学	長野県茅野市	300
2018 年	公立小松大学	1988 年	小松短期大学と こまつ看護学校統合	石川県小松市	240

(出所) 大学 Times「特集記事一覧 地方私立大学の『公立化』特集」および各大学「歴史」「沿革」「概要」などのウェブサイトの記述内容を基に筆者作成。公立小松大学は、小松短期大学とこまつ看護学校が再編・統合され、新たに公立小松大学が設立されている。開学年度は、旧名称の開学年度を示しており、前身がある大学もあるが本図表では明記していない。

一般社団法人公立大学協会は、2016 年度に「公立大学に関する在り方検討会議」を設置し、公立大学の在り方に関する検討を開始し、公立大学が今後解決すべき 16 の課題を提示している。そのなかで、財政に関する課題として、公立大学法人制度も 15 年目を迎え、地方自治体と大学の双方が反省しなければならないとしている<sup>27</sup>。そして「地方財政がひっ迫する中で、公立大学運営コストへの見方は年々厳しくなっている」<sup>28</sup>と指摘している。

さらに、公立大学はその機能を充実・強化するフェーズにあるにもかかわらず、地方財政の悪化を背景として、大学を機能させるための諸施策が消極的になることが懸念されると指摘している<sup>29</sup>。

地域経済が疲弊しており、地方財政はこれまで以上に厳しい状況にあるなか、公立大学は持続的な経営を行っていくために、経営戦略としての財政改革を常に行う必要がある。また、財政状況がよくなるからといって地域社会や経済に求められる人材育成のために、教育環境や教育内容がおろそかになってはならないのである。そして、地域経済や社会ニーズ、地元住民といったさまざまな地域のステークホルダーのニーズに基づいて、教育内容の充実に努めていく必要がある。

### 3 私立大学における現状と課題

#### (1) 帰属収支差額比率からみる大学財務の健全性

文部科学省の「高等教育の将来構造に関する基礎データ」では、私立大学の地域と規模別に帰属収入差額比率の分布を発表している<sup>30</sup>。同データに基づいた図表 5-3 によると、2015 年度は調査大学総数 592 大学のうち、地方にある中小規模校の 45.4%にあたる 138 大学において帰属収支差額比率がマイナスとなっている。また、都市にある中小規模校の 34.4%にあたる 78 大学がマイナスの帰属収支差額比率となっている。

これらのことから、規模分類として 8,000 人未満の中小規模の私立大学では、都市や地方の如何にかかわらず、単年度収支であることに留意しなければならないものの、厳しい財務状況であると推測される。

帝国データバンク(2018)は、わが国の私立大学を運営する 498 法人の経営実態を調査した結果、2014 年度から 2016 年度にかけて損益が判明している 422 法人の内、3 期連続して赤字となった法人は全体の 19.9%にあたる 84 法人、2 期連続して赤字となった法人が 6.4%にあたる 27 法人であると発表した。また、2016 年度の単年度赤字となったのは全体の 37.2%にあたる 163 法人であるとしている<sup>31</sup>。

このように私立大学は、非常に厳しい経営環境下にある。2018 年 7 月 18 日付の日本経済新聞<sup>32</sup>によると、文部科学省は、少子化などで厳しい経営に陥った私立大学への指導を 2019 年度から強化する旨の発表を行い、経営改善の指導対象とする条件を明確にするために、「経常収支が 3 年連続赤字」「借入金が増加傾向にある」などの新たな財務指標を設定し、これらの財務指標に該当する場合は、経営改善のための指導を行ったうえで、

3 年程度の改善状況を判断し、改善しない場合は、法人解散や学生募集停止といった経営判断をするよう促すとのことである。私学経営の厳しい経営環境を、わが国政府も放置できない状況にまで来ているということであろう。

図表 5-3 帰属収支差額比率<sup>33</sup>の状況一覧

	帰属収支差額比率がマイナス						帰属収支差額 比率がプラス		合計 592 大学	
	～△20%		△20%～△10%		△10%～0%					
	数	割合(%)	数	割合(%)	数	割合(%)	数	割合(%)	数	割合(%)
地方・ 中小規模 <sup>34</sup>	61	20.1%	29	9.5%	48	15.8%	166	54.6%	304	100.0%
都市 <sup>35</sup> ・ 中小規模	26	11.5%	16	7.0%	36	15.9%	149	65.6%	227	100.0%
地方・ 大規模	1	6.3%	0	0.0%	0	0.0%	15	93.8%	16	100.0%
都市・ 大規模	0	0.0%	0	0.0%	2	4.4%	43	95.6%	45	100.0%

(出所)文部科学省(2017a、14 頁)の図表に記載されている地方・都市および規模別、帰属収支差額比率別の大学数データに、各割合(%)を加えて筆者作成

上述した文部科学省が説明した内容は、2017 年 5 月 15 日付けの私立大学等の振興に関する検討会議の「議論のまとめ」には、経営困難な私立大学の状況への対応について、つぎのようにまとめている<sup>36</sup>。

まず、18 歳人口が減少している状況を踏まえ、「経営困難な状況に陥る学校法人が生ずることは避けられないもの」<sup>37</sup>として、経営破綻しないよう継続した支援が重要であることから「経営悪化傾向にある学校法人に対し、経営状況をよりきめ細かく分析したうえで、早期の適切な経営判断が行われるよう支援し、状況に応じてさらに踏み込んだ指導・助言を行うことが必要である」<sup>38</sup>と指摘している。そして、文部科学省と私学事業団が各学校法人の経営状況を把握し、経営状況が悪化傾向にある学校法人に対して、継続的な経営指導および経営改善への取り組みを推進していること、「平成 27 年度より私立大学等経営強化集中支援事業として、経営改善計画の策定を条件に、経営改善に意欲的な地方の中小規

模私立大学に対して、集中的支援を実施している」<sup>39</sup>ことを述べている。このほかにも、ガバナンス体制の改善、適切な将来ビジョンの策定および財政基盤の確保などが重要であると指摘している。

これらのことは、大学を取り巻く厳しい経営環境を踏まえ、特に地方にある小規模な私立大学に対して、経営に関する支援を明確に打ち出している。そして、地方にある小規模私立大学の多くが、このままの経営では、経営破綻しかねず、地方における高等教育機会の保証のためにも、戦略的な経営が必要であることを示唆していると考えられる。

また、財政制度審議会は「新たな財政健全化計画等に関する建議」において、経営困難に陥る可能性のある学校法人が約 100 法人もある状況のなかで、定員割れを起こしている私立大学への特別補助が増えていることから、そういった私立大学に対する特別補助については、経営改善がなされないのであれば、安易に特別補助の助成対象とすべきではないとして、今後の私学助成のあり方について指摘している<sup>40</sup>。

## (2) 学校会計基準

2015 年度に「学校法人会計基準」が大幅に改正された。その改正目的は、第 1 に「計算書等の内容がより一般的にわかりやすく、社会から一層求められている説明責任を的確に果たすこと」であり、第 2 に「計算書類が適切な経営判断に一層資するものにすること」の 2 点である。そして、主な改正点は第 1 に「新たに『教育活動』、『施設設備等活動』、『その他の活動』の 3 つの活動ごとの資金の流れがわかる「活動区分資金収支計算書」の導入であり、第 2 に「従来の『消費収支計算書』を廃止して、経常収支と非経常収支に分けて、『教育活動収支』、『教育活動外収支』、『特別収支』の 3 区分で表示する『事業活動収支計算書』」の導入である<sup>41</sup>。私立大学の収入は、学生納付金、補助金、手数料、寄付金、事業収入、資産運用収入等で構成されている。その割合は、概ね学生納付金 7 割から 8 割を依存しており、つぎに補助金収入が 1 割程度となっている<sup>42</sup>。

私立大学では約 4 割の学校法人が入学定員割れを起こしており、厳しさを増す経営環境にあって、戦略的な中長期計画や将来構想を立案し実行していくためには、財政が健全でなければならない。その財政の健全性が維持できるよう財務諸表(活動区分資金収支計算書、事業活動収支計算書、貸借対照表)をしっかりと解釈し、重要な財務比率を常にチェックしていくことが求められる。



## Ⅳ 多様な財源の確保

設置形態によって、収入源は異なるものの、多様な財源を確保しなければならないのは、共通の課題である。特色ある教育研究、強みのある教育研究を行っていくためには、資産運用や寄付金収入といった財源の多様化を図らなければ、大学は持続的かつ発展的な教育研究を行うことはできない。また、地域の核となって、地域活性化の一翼を担っていくことはできなくなるであろう。

すなわち、学生納付金や運営交付金等に依存しない多様な収入源の確保が、持続的な教育研究活動の発展につながり、地域活性化の核となって地域に貢献する大学としての地方大学の存在価値を発揮できるようになるということである。本節では、多様な財源を確保するために、資産運用および寄付金収入増を図る戦略の有用性について明らかにする。

山本(2008)は、国立大学の法人化後の財源の多様化に着目し「大学が十分な教育研究活動を実施していくために公財政支援が十分でない場合には、政府以外のステークホルダーからの資源投入を増やすか、効率化・経費削減を行うほかない」<sup>43</sup>と指摘している。

財務戦略としては、多様な財源の確保と経費をいかに削減していくかの両面があるが、本節では、財政基盤の安定化を図るために必要となる財源確保に焦点をあてて論述していく。地方大学が国際化を企図していくためには、財政基盤の安定化なくして実現が難しい。それゆえ、運営交付金や学生納付金といった財源以外に、これまであまり収入としては多くなかった資産運用および寄付金による収入増を図るための戦略について、先行研究、米国およびわが国の大学事例を基に考察する。

### 1 資産運用の有用性

#### (1) 米国とわが国の大学での事例比較

小藤(2013)は、わが国の私立大学は学生納付金収入に依存した収支構造から脱却しなければ、定員確保ばかりに目が向き、社会のニーズに対応した大学が追求すべき教育研究活動の向上という本来の目標を見失う危険があることを指摘している。そして、いくつかの日米の主要な大学の収入構造を比較している<sup>44</sup>。

具体的には米国の主要大学として、ハーバード大学、スタンフォード大学、エール大学、デューク大学、ノースウエスタン大学の2011年度の収入を比較し、主な収入源の割合および資産運用の運用利回りとペイアウト率を図表5-4のように示している<sup>45</sup>。また、わが

国の主要大学として、立命館大学、関西大学、早稲田大学、明治大学、中央大学の5大学を選択し、2010年度の主な収入源の割合および資産運用の運用利回りを図表5-5のように示している<sup>46</sup>。

図表5-4 米国の主要大学の収入内訳割合

2011年度	学生納付金	補助金	その他	投資収入	運用利回り	ペイアウト率
ハーバード大学	19.6%	22.5%	26.3%	31.6%	21.4%	4.3%
スタンフォード大学	12.2%	33.1%	33.9%	20.8%	21.9%	5.9%
エール大学	8.9%	25.0%	30.0%	36.1%	22.4%	5.7%
デューク大学	15.1%	26.2%	40.4%	18.3%	17.3%	4.1%
ノースウエスタン大学	27.5%	27.0%	26.3%	19.1%	24.5%	5.8%
5校平均	15.9%	26.9%	31.3%	25.9%	21.5%	5.2%

(出所)小藤(2013、68頁、70頁)。同稿68頁に記載されている「図表3」より割合のみ抽出し、同稿70頁の「図表5」に記載されている運用利回りとペイアウト率を付け加えて筆者作成

図表5-4および図表5-5を比較すると、その収入構造の違いが明らかである。米国の投資収入の割合は平均で約4分の1となっており、資産運用によって投資収入を得て、大学経営を行うことが一般的であることがわかる<sup>47</sup>。

このように収入構造が大きく異なる米国とわが国の大学を比較することで、小藤(2013)は、特に学生納付金収入の割合の違いをみると、米国の大学は、わが国の大学と比較して学生納付金収入に大きく依存しておらず、学生数の一時的な減少が大学経営に及ぼす影響は限定的である。このことが、米国の大学は卒業することが難しいといわれるような教育の質の差に影響している可能性がある<sup>48</sup>と指摘している。すなわち、わが国の大学は、学生の確保がややもすれば最優先事項になりがちであるが、米国の大学は優秀な学生の確保に注力し、厳しい教育によって質の高い学生を育て、社会に有為な人材として輩出し、社会的評価の向上につながるといった好循環サイクルとなっているといった可能性があるといえるのではないだろうか。

図表 5-5 わが国の主要大学の収入内訳割合

2010 年度	学生納付金	補助金	その他	投資収入	運用利回り
早稲田大学	69.7%	14.4%	14.1%	1.8%	1.0%
立命館大学	79.0%	11.9%	7.7%	1.3%	▲1.2%
明治大学	81.8%	9.5%	7.3%	1.5%	2.9%
関西大学	83.8%	10.0%	7.9%	▲1.7%	1.4%
中央大学	79.7%	10.1%	13.9%	▲3.7%	▲3.2%
5 校平均	77.4%	11.7%	10.5%	0.4%	0.4%

(出所)小藤(2013、65 頁、70 頁)。同稿 65 頁に記載されている「図表 1」より割合のみ抽出し、同稿 67 頁の「図表 2」に記載されている運用利回りを付け加えて筆者作成

また、補助金収入については、米国の大学は研究成果による競争的資金であり、わが国の学生数に応じて分配される経常費補助と違った構造となっている<sup>49</sup>。ただし、近年はわが国においても経常費補助から競争的資金である特別補助、「スーパースーパーグローバル大学創成支援」事業や「地（知）の拠点整備事業」といった国策と連動した補助金制度に移行している。そして、その他収入についても、日米でその割合に違いがある。米国では、施設利用収入や出版売上などのさまざまな収入があるという<sup>50</sup>。

図表 5-4 にある投資収入は、寄付金からなる大学基金の運用で成り立っており、その資産運用によって収入を得る仕組みになっている。もちろん、2008 年に発生したリーマン・ショックによる金融危機などが起きれば、大きなリスクを伴うものであるが、そもそも大学基金が寄付で積み立てられた基金であり、一時的に目減りし資産が減少したとしても、中長期的に運用すれば、安定的な収入を確保できるという<sup>51</sup>。

## (2) 米国の大学の事例

小藤(2013)によると、米国における大学基金の資産運用は、一般的には大学職員が行うか投資顧問会社などに運用を委託しているという。しかしながら、ハーバード大学では、ハーバード大学の運用子会社であるハーバード管理会社が行っており、運用資金として総資産の半分を上回る資産を保有し、200 名近いスタッフによって積極的に運用され、大学収入の約 3 分の 1 に相当する資金を得ている<sup>52</sup>。その大学基金の構成は、株式の占める割合が多く、国内株、外国株、新興株、プライベートエクイティといったリスクは高いが、

リターンも高い株式も含まれている。そして、相場の影響を受けない絶対収益に加え、実物資産として商品や不動産を含んでいる。これら全体の収益率は、2011年度は21.4%と高い収益率を残している。長期運用収益率を重視したハーバード大学の20年間の収益率は12.9%であり、ハーバード大学のペイアウト率は、図表5-4にあるように4.3%となっており、長期運用収益がペイアウト率を上回る実績であることから、大学収入として分配しても、大学基金は増えていくことになる<sup>53</sup>。

小藤(2013)は、ハーバード大学や他の米国の主要大学のこういった運用実例から、わが国の私立大学は、一定の資金額になるまで寄付金による積み立てを行い、運用を行って大学経営に必要となる安定的な運用収入を繰り入れることを提言している。ただし、現在のわが国の私立大学では、一時的な余剰金を資産運用しており、米国のような寄付金によって成り立つ大学基金を運用しているわけではないことから、現状では資産運用を行う体制が整備できておらず、まずは寄付金制度の充実が必要である旨付言している<sup>54</sup>。

ハーバード大学のような資産運用のための管理会社を設置するといった運用の仕組みを構築することは、わが国の大学では難しいといえるが、大学基金の運用による安定的な収入確保については、学生納付金収入に依存するわが国私立大学の収入構造の多様化を図る方策のひとつとしての示唆を得ることができるといえるであろう。そのためには、わが国の大学においても、まずは寄付金を募る戦略の構築が不可欠となる。

つぎに、エール大学の資産運用について、概観しておく。エール大学もハーバード大学と同じように機関投資家としてのエンダウメント(大学財団)を設置し「2兆円を超える規模の資産を積極的に運用し、過去20年前後にわたり、年率平均10%を超えるリターンをたたき出して、現代の競争力の源泉とされる財務力の飛躍的向上に貢献」している<sup>55</sup>。エール大学の資産運用にかかる投資戦略として、つぎの4点があげられる。第1に「長期で投資する」、第2に「分散投資を徹底する」、第3に「オルタナティブ投資を積極的に活用する」、第4に「外部の運用会社を使う」である<sup>56</sup>。

次項でわが国の大学の資産運用事例をみていくが、このような投資戦略は、資産運用規模でははるかに及ばないものの、参考にすべき視点である。

### (3) わが国の大学での資産運用事例

わが国においては、まだ積極的な資産運用をしている大学は少ない。しかしながら、わが国を代表する私立大学であり、「スーパーグローバル大学創成支援」事業にも採択されて

いる早稲田大学が、積極的な資産運用をはじめている。

早稲田大学では「教育・研究の質を飛躍的に向上させ、『アジアのリーディングユニバーシティ』として、世界へ貢献する大学であり続ける」として「WASEDA VISION 150」を掲げている<sup>57</sup>。そして、その「WASEDA VISION 150」のなかに「財務体質の強化」を掲げている。今回の積極的な資産運用の開始は、この「WASEDA VISION 150」の達成に必要なとなる財政基盤を強化するためである。それら財政基盤強化の背景には、今後さらに厳しくなるであろう「学生数減少、教員採用増、公的補助金の縮小見込み等」といった予測がある<sup>58</sup>。

2018年8月27日付の日本経済新聞<sup>59</sup>によると、積極的な資産運用を開始した背景には、世界的な研究における競争の激化や優秀な学生の獲得競争がある。そして、そういった世界的な競争に伍していくためには多額の投資が必要であり、現在のわが国の18歳人口を中心とする学生数の減少を考えると、その原資を授業料に依拠することは困難であるとの考え方があったという。その早稲田大学の資産運用の特徴はつぎのとおりである<sup>60</sup>。

- ① 運用原資……運用原資(総額で1億ドル・約113億円)を限定し、過去の資金運用益の積み上げや使途非限定の寄付金に限る(この原資は資産運用総額(時価)の約1割に相当)<sup>61</sup>
- ② 資産運用体制……「外部の専門家を活用し、きめ細かな運用体制を構築することで、ミドルリスク・ミドルリターンの長期的な収益実現を目指す」<sup>62</sup>
- ③ コンプライアンス・内部統制……「引き続き、コンプライアンス・内部統制の徹底、運用プロセスの透明化を図り、適切なリスク管理を徹底する」<sup>63</sup>

この早稲田大学の積極的かつ長期的な資産運用にあたっては、ミドルリスク・ミドルリターンを狙うことから、ガバナンスとしてリスク管理および内部統制システムの重要性を指摘している<sup>64</sup>。そして、本運用を成功に導くために「運用戦略・方針の策定、定時のパフォーマンス報告とリスク分析、委託先へのけん制・調査、学内権限規定の整備は必須であり、全てのプロセスに理事会が自ら関与してPDCAサイクルを回すとともに、監事・公認会計士・内部監査部門の三者で厳しく監査する体制を整えた」<sup>65</sup>としている。そのうえで、安全性の担保としてさらに、徹底したポートフォリオの分散化を図り、リスクシナリオを準備して、民間企業以上の安全性を担保するようにしている。また、運用ガバナンスの確立の観点から、内部統制報告制度やESG投資を例にとり、大学において不正・不祥事を防止する大学版内部統制システムの必要性を指摘している<sup>66</sup>。

このように、わが国屈指の私立大学であり、わが国の大学の国際化を先導する早稲田大学の新たな資産運用戦略は、今後の他の大学の参考となる事例である。米国でのハーバード大学や他の米国の主要大学の運用事例のように、高い運用実績を残し、財政基盤の強化につながる可能性があるといえる。ただし、留意しなければならない点として、大学という組織の公共性に鑑みると、健全で透明性のあるガバナンス体制の構築が不可欠である。

一方で、早稲田大学のように大規模大学ゆえに、そのような寄付金を原資とした資産運用が可能ではないかという批判もあろう。しかしながら、小さな資産運用でも、その運用収益を積み増していけば、少しずつでも運用資産が大きくなり、収益も大きくなる可能性がある。財務戦略は、短期的ではなく長期的な視点に立った戦略構築が求められる。

## 2 寄付金事業の可能性

河田(2016)は、わが国の建学の精神をもつ私立大学は、公的支援金に依存する体質を改善し、資産運用資金、産官学連携などの自己獲得資金、寄付金獲得に注力すべきであると指摘している<sup>67</sup>。そして、寄付文化の醸成と戦略的な寄付事業は、私立大学にとって必須であるとして、つぎの8点の戦略課題を提示している<sup>68</sup>。

- ① 寄付事業の戦略化……中長期計画のなかに周年を記念した寄付金募集事業ではなく、日常的な寄付募集計画を組み入れる。
- ② 制度と組織の整備……寄付制度の仕組みを整備するとともに、寄付金を担当する部署を設置し、事務職員を配置するなど組織を整備する。
- ③ トップセールスの実施……寄付金募集は、経営陣の重要な役割であるとの認識を図り、理事長や学長をはじめとする経営者によるトップセールスを推進する。
- ④ 寄付金文化の醸成……寄付金は戦略的に取り組むべき課題であることから、寄付金に対する教職員の意識改革を行うとともに、在学生に向けて寄付文化にかかる教育を展開する。
- ⑤ 同窓会と保護者会へのアプローチ……卒業生からなる同窓会および在学生の保護者の会に対して、寄付金募集のためのアプローチを推進する。
- ⑥ 募集対象の拡大……寄付金を募集する対象について、企業だけではなく、在学生・保護者、卒業生、地域住民などを対象として、幅広い寄付金募集事業を展開する。
- ⑦ 継続的な支援となる仕組み……支持者層を拡大し、継続的な支援を受けることができるよう、少額からの寄付依頼を行う。また、寄付講座の受入れや遺産、遺贈寄付受

入力を積極的に展開する

- ⑧ 説明責任……寄付者に対する説明責任を果たし、寄付者の満足が高まるよう、寄付金の使途を明らかにした報告を行う。

日本私立大学連盟は、寄付金募集にかかる各法人の現状の把握と今後の学内外の環境整備に向けた検討の一助となることを目的として、2012年8月から9月にかけて「寄付募集に関するアンケート」を実施し、「学校法人における戦略的な寄付募集事業推進のために(中間まとめ)」を発表している。その「中間まとめ」にあるアンケート結果からは、事業計画に寄付金事業を掲載していないが、事業報告書には掲載している収容定員10,000人以上の大学が多いことが記されている<sup>69</sup>。このことは、事前の計画として寄付金事業を組み入れていないが、寄付を受けたのだから報告は義務として果たさなければならないといった寄付金事業に対する消極的な姿勢があるのではないかと推測される。

さらに、「中間まとめ」では、法人組織として経営層の寄付金募集事業に対する認識や姿勢が不十分であることなどをはじめとして、寄付金募集事業にかかる問題点をつぎのように整理している<sup>70</sup>。

- ① 募集事業に対する基本的な考え方の欠如……募集事業の目的やあり方についての基本的な考え方がなく、収入の多様化や支持者層の構築といった事業戦略がない。
- ② 執行部のコミットメント不足……理事長や学長といった経営層自らが、募金事業に動かず、指示するだけで担当者への支援を行っておらず、事業推進者が存在しない。また、法人が事業計画として募集事業を位置づけていないため、寄付者への十分なアピールができていない。
- ③ 組織としての知識や技能、経験の不足……組織に募集事業に関するノウハウの蓄積がない。また、マニュアルもなく募集事業が属個人的であり、業績に個人差が生じている。
- ④ 人材育成の機会欠如……組織の寄付金募集に関する知識や技能を補うための研修や情報交換会がなく、人材育成の機会が創出されていない。

このように、わが国の私立大学では、多様な財源を確保するための事業戦略として寄付金募集事業を位置づけていないことが大きな要因として、寄付金事業が機能していないのではないかと指摘している<sup>71</sup>。改めて、経営者層が中長期計画や将来構想において、多様な財源確保のための重要な施策として寄付金募集事業を認識し、組織的な体制を整備しなければならないといえる。

一方で、米国などと比較して、わが国では寄付をする文化がないことが、寄付金事業が成功しない要因として考える向きが一般的にあるように考えられている。しかしながら、「同中間まとめ」では、寄付金における環境が大きく変化しており、改めてこの時期に寄付金募集に関する戦略の見直しが必要ではないかと指摘している<sup>72</sup>。その環境変化として、つぎの3点をあげている<sup>73</sup>。

- ① 寄付税制の改正……2011年に寄付税制が改正され、寄付者の減税効果が非常に大きくなっており、個人から小口の寄付金を集めやすい環境にある。
- ② NPO法人の増加……NPO法人数は、コンビニエンスストア並みに増えている。こういったNPO法人の活動財源の多くは寄付に依存しており、寄付に支えられた活動が行われている。
- ③ 自然災害時の寄付……東日本大震災の際に被災された方々への支援の高まりなど、わが国の寄付を取り巻く環境が大きく変化している。

このように、多様な財源の確保方策のひとつとして、寄付金事業を戦略的に将来計画に位置づけて、組織的な取り組みとすることが必要であろう。外部環境として、寄付に対する国民意識が変わりつつあるとすれば、今後寄付金事業が有効に機能する可能性がある。

しかしながら、先述した河田(2016)が指摘した8つの戦略課題および日本私立大学連盟「中間まとめ」が示した4つの問題点のように、中途半端な取り組みでは、成功はままならないため、組織的かつ戦略的に、寄付金の目的、実施の時期、寄付金を求める対象およびその対象ごとに訴求力のある事業内容となっているかなどについて、精緻な実行計画と改善のサイクルを確立することが必要となってくる。また、大学経営者は、寄付金事業を成功させるために、まず寄付金事業を大学経営戦略として重要な事業戦略と位置づけ、その事業運営の主体は大学経営者自身であることを認識し、大学経営者自らが率先して寄付金募集活動を行い、その事業への取り組み姿勢と成果を構成員に明らかにすることが重要となる。

寄付金を積み立てることによって、一定程度のまとまった資産運用の原資となる基金を創設することができれば、資産運用において財政への影響を懸念することなく、安心して運用先を検討することができる。それゆえ、比較的リスクの高い運用利回りの高い債券や株式といった投資対象を選択することも可能となり、長期的に運用することによって高い運用収益を期待することができ、安定した財源となることが期待できる。投資戦略としては、中長期的な運用が基本となることから、財政基盤の安定化に寄与するためには、可能



な限り早期に取り組む必要がある。また、大学には、資産運用にかかる専門職がいない場合が多いことから、そのような専門人材の育成や採用などの体制について慎重な検討が必要となる。

## V 安定的な財政基盤の確立

本章では、バランス・スコアカードにおける「財務の視点」に着目して、地方大学の国際経営戦略を推進していくために必要となる財政基盤の安定化のための財務戦略について考察してきた。

わが国の地方大学が、地域に求められ持続的経営を行っていくためには、安定的な財政基盤を確立しなければならない。しかしながら、18歳人口の減少、関東圏を中心とする都市部への若者人口の地方からの流出などの外部環境や地方にある私立大学の公立化、地方にある小規模私立大学の入学定員充足状況などの厳しい状況を考えると、このままでは経営が困難になり、経営不全に陥ってしまう地方大学が増えていく可能性が高い。特に私立大学の収入構造を考えると、収入の多くを学生納付金収入に依存していることから、どのように多様な財源を確保していくかが解決すべき喫緊の課題である。このことは、国公立大学にあっても、運営交付金の減少傾向が続いていることから、同じように多様な財源の確保は早急に取り組むべき課題であるといえる。

そこで本章では、学生納付金や運営交付金等に依存しない多様な収入源を確保するための戦略として、米国の大学における収入構造と資産運用に着目して、参考となる2つの財務戦略を提言した。第1には、先述した小藤(2013)が示している米国の大学における資産運用戦略や日本経済新聞で紹介された早稲田大学の積極的な資産運用戦略である。米国の大学では、寄付金を基金として中長期に資産を運用しており、安定的な収入を確保している。米国の大学は、わが国の大学と比較して、資産運用資金の規模が違うという批判もあるが、わが国の国際化を先導する早稲田大学のような積極的な資産運用が今後参考となろう。そういった戦略を採るためには、寄付金を募るための戦略の構築が早急に求められる。大規模大学であるがゆえに、そういった資産運用戦略が可能となるという指摘もあるが、たとえ小さな資産運用であっても、成功から学ぶことは多く、成功体験の連続がより大きな成果となる可能性がある。ただし、ガバナンスとしての内部統制が機能する仕組みの構築が必須の要件となる。

第2には、先に述べた河田(2016)と日本私立大学連盟が指摘している寄付金事業戦略である。寄付金を原資とした資産運用であれば、経常運営に支障なく、比較的风险が高く、ハイリターンは難しくともミドルリターンを狙う投資を行うことも可能となる。その寄付金を募集するためには、組織的な取り組みが必要となる。そのためには、わが国においても寄付金を取り巻く外部環境が変化していることを認識し、中長期経営計画における財政基盤安定化方策の一つとして、寄付金事業を組み入れ、組織体制を整備することからはじめることが必須となろう。

以上の提言が現実化すれば、わが国の地方大学が、地域に求められる大学として持続的経営を行っていくために必要となる安定的な財政基盤の確立につながるものと考えられる。次章では、BSCの「学習と成長の視点」に焦点をあて、地方大学経営において競争の源泉となると考えられる経営人材および国際経営人材の育成と能力開発について論じる。

#### 注

- 1 文部科学省『学校基本調査/年次統計 総括表/4/進学率(昭和23年～)』2018年8月。
- 2 文部科学省『高等教育の将来構想に関する基礎データ』2017年4月、8頁。本資料は、平成28年度文部科学省学校基本調査を基に作成されており、高卒新卒者の進学率による都道府県の比較データが掲載されている。
- 3 日本私立学校振興・共済事業団『平成29(2017)年度私立大学・短期大学等入学志願動向』2017年8月、2-4頁。入学定員充足率が100%未満の大学数は前年比で28校減少し、大学全体に占める未充足校の割合は5.1%改善されている。同調査は、2017年5月1日現在の大学588校、短期大学321校、大学院465校を対象としている。
- 4 『同上書』29頁。
- 5 『同上書』8頁。
- 6 文部科学省『国立大学法人等の決算について—平成28事業年度』2018年3月、1-6頁。  
本章では「寄附金」という文言について「寄付金」で名称を統一して用いている。
- 7 『同上書』2頁。
- 8 『同上書』。
- 9 『同上書』3頁。
- 10 『同上書』。
- 11 『同上書』。

- 12 『同上書』 4 頁。
- 13 『同上書』。
- 14 文部科学省「国立大学法人等の平成 28 事業年度決算について」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/houjin/detail/1402732.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/detail/1402732.htm)、2018 年 7 月 15 日閲覧。
- 15 「同上ウェブサイト」。
- 16 文部科学省高等教育局『財政制度等審議会財政制度分科会(平成 28 年 11 月 4 日開催)資料(国立大学法人運営費交付金関係)についての文部科学省の見解』2016 年 11 月、6 頁。
- 17 財政制度審議会『新たな財政健全化計画等に関する建議』2018 年 5 月 23 日、44 頁。
- 18 『同上書』 45 頁。
- 19 財務省「安定的な国立大学法人運営のための提案」<https://www.mof.go.jp/zaisei/matome/zaiseia271124/kengi/02/04/kokuritsu02.html>、2018 年 7 月 19 日閲覧。
- 20 文部科学省『平成 30 年度国立大学法人運営費交付金の重点支援の評価結果について』[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/30/03/\\_icsFiles/afieldfile/2018/03/29/1402999\\_001.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/30/03/_icsFiles/afieldfile/2018/03/29/1402999_001.pdf)、2018 年 7 月 19 日閲覧。
- 21 文部科学省「公立大学について」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kouritsu/index.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kouritsu/index.htm)、2018 年 7 月 20 日閲覧。
- 22 「同上ウェブサイト」。
- 23 一般社団法人公立大学協会「公立大学基本情報 2015 定員充足率(学士課程)」[http://www.kodaikyo.org/ui/h27/?page\\_id=210](http://www.kodaikyo.org/ui/h27/?page_id=210)、2018 年 7 月 20 日閲覧。
- 24 近藤倫明『公立大学の現状と課題(資料)』2016 年 5 月、7 頁。収益については「附属病院収益を除いている」としている。
- 25 『同上書』 8 頁。
- 26 『同上書』 14 頁。
- 27 一般社団法人公立大学協会『時代を L E A D する公立大学ー未来マップのための 16 の課題』2018 年 5 月、5 頁。
- 28 『同上書』 7 頁。
- 29 『同上書』。
- 30 文部科学省『高等教育の将来構想に関する基礎データ』2017 年 4 月、15 頁。国立大学法人は「各国立大学法人 平成 25 事業年度財務諸表」を基に、公立大学法人は「平成

- 26 年度 公立大学実態調査(公立大学協会)」、私立大学は「平成 26 年度 今日の私学財政(日本私立学校振興・共済事業団)、ただし附属病院を除く」を基に作成されている。
- 31 帝国データバンク『私立大学を運営する 498 法人の経営実態調査』2018 年 4 月、1-2 頁。
- 32 日本経済新聞(全国版)、朝刊 32 面、2018 年 7 月 18 日。
- 33 帰属収支差額は、学納金、寄付金等の自己収入から、人件費、教育研究費等の支出(減価却費、退職給与引当金等現金支出を伴わないものを含む)を差し引いたものである。
- 34 規模については、在籍学生数が 8,000 人以上の大学を大規模大学とし、在籍学生数が 8,000 人未満の大学を中小規模として分類して表している。
- 35 都市とは、政令指定都市と東京都を表している。また、地方とは、政令指定都市と東京都の都市以外を表している。
- 36 文部科学省「私立大学等の振興に関する検討会議『議論のまとめ』(本文)」[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/koutou/073/gaiyou/1386778.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/073/gaiyou/1386778.htm)、2018 年 7 月 20 日閲覧。
- 37 「同上ウェブサイト」。
- 38 「同上ウェブサイト」。
- 39 「同上ウェブサイト」。
- 40 財政制度審議会『前掲書』45 頁。
- 41 齋藤力夫編著『学校会計入門 改訂第 7 版』中央経済社、2016 年 7 月、6-7 頁。
- 42 文部科学省『参考 1 国公立大学の財政の状況』[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/031/siryo/\\_icsFiles/afieldfile/2010/04/22/1292935\\_2.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/031/siryo/_icsFiles/afieldfile/2010/04/22/1292935_2.pdf)、39 頁、2018 年 11 月 19 日閲覧。
- 43 山本清「財務にみる法人化後の大学行動」『国立大学財務・経営センター 大学財務経営研究』第 5 号、2008 年、3-4 頁。
- 44 小藤康夫「日米における大学経営の比較－資産運用に焦点を当てて」『専修大学論集』(専修大学)第 96 巻、2013 年 1 月、63-79 頁。
- 45 「同上稿」68-70 頁。ペイアウト率とは、毎期に大学基金から一定の割合で大学に参入される比率のことである(「同上稿」69 頁)。
- 46 「同上稿」65-67 頁。運用利回りがマイナスのなっている大学は、運用損益がマイナスとなっている。その要因として、日経平均株価の下落や円高による国内外の有価証券

の大幅下落などが考えられる(「同上稿」67頁)。

47 「同上稿」68頁。

48 「同上稿」69頁。

49 「同上稿」68頁。

50 「同上稿」。

51 「同上稿」70頁

52 「同上稿」72-73頁。

53 「同上稿」75-76頁。

54 「同上稿」77頁。

55 山内英貴『エンダウメント投資戦略 ハーバードやイエールが実践する最強の資産運用法』東洋経済新報社、2015年7月、15頁。同書では「イエール大学」と表記しているが、本章では「エール大学」で統一表記している。

56 『同上書』23頁。オルタナティブ投資とは、株式や債券といった伝統的な投資に対して、ヘッジファンド、未公開・非上場の有価証券、不動産や商品などへの新たな投資のことである(『同上書』119-121頁)。

57 早稲田大学「WASEDA VISION 150」<http://www.waseda.jp/keiei/vision150/about/>、2018年8月27日閲覧。

58 早稲田大学「News Waseda Vision 150 の達成にむけて 積極的かつ長期的な資産運用」<http://www.waseda.jp/top/news/56452>、2018年8月27日閲覧。

59 日本経済新聞(全国版)、朝刊14面、2018年8月27日。

60 「同上新聞記事」。

61 「同上新聞記事」。

62 「同上新聞記事」。

63 「同上新聞記事」。

64 「同上新聞記事」。

65 「同上新聞記事」。

66 「同上新聞記事」。

67 河田悌一「私立大学は寄付金事業に努力せよ」『IDE現代の高等教育』IDE大学協会、No.584、2016年10月、2頁。

68 「同上稿」3頁。

- 69 一般社団法人日本私立大学連盟『学校法人における戦略的な寄付募集事業推進のために(中間まとめ)』2013年3月、4頁。
- 70 『同上書』18-19頁。
- 71 『同上書』18頁。
- 72 『同上書』19頁。
- 73 『同上書』。

## 第6章 地方大学国際化のための国際経営人材の育成 ー戦略マップ・BSCにおける「学習と成長の視点」ー

### I 国際経営人材の育成の意義

前章では、地方大学の持続的経営のためには、財政の安定化は必須の要件であることから、大学経営戦略、国際化の推進の基盤となる「財務の視点」について論じた。本章では、「財務の視点」を基盤として、バランス・スコアカード(Balanced Scorecard、以下「BSC」という)における「学習と成長の視点」から、地方大学の国際化の推進に必要となる国際経営人材育成の重要性について考察する。

現在、世界だけでなく、わが国においてもグローバル化が急速に進展しており、大学における国際化推進のための戦略構築は急務である。また、18歳人口の減少期を迎え、大学間競争は厳しさを増しており、AIやIoTといった技術革新などによる時代の変革期にあつて大学業務はこれまで以上に多様化、複雑化、高度化および専門化しており、大学事務職員の働き方や、求められる知識や能力も変化している。それゆえ、事務職員には、そういった外部環境の変化に適切に対応し、事務職員の役割を果たすことができるよう能力開発が求められている。

しかしながら、地方大学の国際化を推進できる見識と実行力を兼ね備えた人材が、地方大学に存在しているのかという問題意識がある。国際部門には、海外における外国人留学生獲得のためのマーケティングやリクルーティングから入学までの業務、さらには学内でさまざまな外国人留学生への支援業務がある。それゆえ、入国管理の諸手続きに関する知識、外国人留学生の支援に必要な語学力やコミュニケーション力など、専門的な知識と能力を有する人材が必要となる。しかしながら、こうした人材は、専門領域での知識やノウハウは豊富であっても、組織全体を俯瞰して物事を捉え、部門戦略を企画立案し、実行するといった経営に関する能力は十分ではないのではと危惧されるところである。国際経営に携わる人材は、これらの専門性に加えて、大学経営に必要となる能力を身につけなければならない。

そこで本章では、地方大学にとって競争力の源泉ともいえるべき人材育成と能力開発について、BSCにおける「学習と成長の視点」から、先行研究や大学の事例、海外での事例を基に、地方大学の経営と国際化を推進できる人材育成が人的資源戦略として中長期的に

有用であり、目標管理制度と連携させることによって、個人の学習意欲を喚起し成長につなげることができる仕組みについて考察する。

## Ⅱ 国際経営に必要となる人的資源の現状と課題

### 1 外部環境の変化

これまでも述べてきたが、世界レベルで経済や社会のグローバル化が進展しており、企業をはじめとして国際的な競争が激化していることから、世界レベルの大学では、優秀な研究者である外国人教員や優秀で多様な外国人留学生を獲得する競争が激化している。わが国においても、そういった世界レベルの競争に伍していくために、大学の国際化が急務であるとして、さまざまな補助事業が展開されている。

わが国に目を向けると、地域経済の衰退、18歳人口の減少、地方から都市部への若者人口の流出および国からの補助金の減少など、大きな外部環境の変化がある。このような状況は、大学の設置形態やロケーション、規模などによっても受ける影響の程度が異なる。

両角(2017)は、それぞれの大学の置かれている環境が違うことから、こういった異なる状況に適切に対応できるよう「高度な経営人材を育成することが不可欠となっており、経営の高度化を支える人材としての、大学職員の役割への期待が高まっている」<sup>1</sup>と指摘している。

また、ドラッカーは、将来の予測は、いかなる最新的手法を用いてもあくまで推測にすぎず、環境の変化に迅速に適応できるよう備えを行う必要があるとして「今日のマネジメントは、明日の経営管理者を体系的に育成しておかなければならない」<sup>2</sup>と指摘している。さらに「事業のマネジメントは、いかに経営健全であり、経済分析が慎重であり、いかに諸々の手法が優れていたとしても、常に人間的な要因に戻る」<sup>3</sup>と指摘しており、経営管理を適切に行える人材の育成がいかに重要であるかについて示唆している。

わが国の大学では、これまで大学経営の主体は教員であって、大学経営人材として活躍する事務職員は少なかった。しかしながら、先述したように外部環境が大きく変化するなか、それらに適切に対応できるよう事務職員の役割が期待されており、経営における専門性が求められている。経営の持続性を担保するためには、O J T (On the Job Training) と O f f - J T (Off-the-Job Training) によって、高度な知識と能力を身につけた大学経営人材としての大学事務職員が今後ますます増え、活躍していく必要がある。



大学は、国内だけでなく、海外においても研究や教育における競争が激化していることを常に念頭において、人材育成を図っていくべきである。そういった観点を踏まえ、本章で考察していく大学事務職員に求められる知識や能力は、厳しい国内外の競争環境のなかで、大学経営を担う大学事務職員として必要なものである。すなわち、大学経営人材の育成は、大学における国際経営人材の育成と同義に扱うべきであるとして考察している。ただし、国際経営を担うにあたっては、国際的な視野や国際に関する一定の専門知識や経験などが必要となる。

## 2 大学事務職員の特質と育成に関する課題

このような外部環境の変化を踏まえて、大学事務職員という職種の特質について概観したうえで、大学事務職員の育成にかかる課題について考察する。

### (1) 大学事務職員の特質

金子(2017)は、大学事務職員にはつぎの3つの特質があると指摘している<sup>4</sup>。

- ① 職務の保守性……元来、大学組織を維持していくためには、組織的な意思決定とその手続きが守られる必要があることから、大学事務職員はそれらの仕組みを維持管理する立場として、保守的に業務を遂行する必要があった。
- ② 職務領域の多面性……大学の発展に伴い、大学事務職員の役割も大きくなり、業務が多様になっている。また、部局によって専門領域や職性が異なり、求められる知識や技能も多様である。
- ③ 個々の職員評価の困難性……大学事務職員の職務は、大学の組織維持、教育研究の組織的支援であり、個々の貢献を評価することが困難である。また、職務が多様であり、職務上の達成度についての評価の標準化、体系化も困難である。

そして、こういった特質が「大学職員の処遇や人事管理、あるいは大学職員の文化に大きな影響を与えてきた」<sup>5</sup>としている。

これまでの事務職員は、こういった特質が特段問題になることはなかったが、先述したように、大学を取り巻く環境が大きく変化しており、大学事務職員には、こういった特質の変化が求められているといえる。

また、金子(2017)は、そういった状況のなか、大学事務職員の能力開発であるSD(SD: Staff Development、スタッフ・ディベロップメント)として、大学事務職員には「専門職

化と「教職協同」が求められたが、それぞれにつきの意味があると指摘している。「専門職化」とは「限定的な職域での専門職化ではなく、大学職員としての職務の高度化を意味する」<sup>6</sup>。「教職協同」は「職員と教員が同じ仕事を行うのではなく、職員としての知識・能力を高めることによって、教員と有機的な協力を行うことが本来の意味である」<sup>7</sup>としている。

一方で、「専門職」としての職制で採用されている事務職員も多い。金子(2017)は「技術職員、図書館職員、学生カウンセラーなど」が増えていると指摘したうえで、さらに、外部環境の変化である「国際化や情報化、外部資金の導入などの新しい要求に対応してU R A<sup>8</sup>、I R<sup>9</sup>担当者など新しいタイプの職員」<sup>10</sup>も増えていることを指摘している。それらに加えて、スポーツ振興などに対応するために専門的な知識や技能を有するスポーツ・アドミニストレーターという専門職も新たにでてきている。

このように「大学事務職員の専門職化」と「専門職」とは同義ではない。本章では、金子が指摘している大学事務職員の「専門職化」である「高度化」を意図して、地方大学の国際化に必要な事務職員の知識や能力、その能力開発としての育成について論じていく。

## (2) 大学事務職員の育成に関する課題

大学事務職員の高度化を図っていく必要があることを述べてきたが、地方大学国際化に必要な育成すべき知識や能力について具体的に論じる前に、大学事務職員の育成にあたっての課題を整理する。

金子(2017)は、外部環境の変化に対応するために必要となる大学事務職員に関する質的な変化を必要とする人事管理の問題として、つぎの3つを指摘している<sup>11</sup>。

- ① 外部環境に対応できる専門的な知識や能力の高度化とキャリア形成……外的環境の変化に応じて大学事務職員に求められる知識や能力は拡大し、高度化している。これらに対応するためには、一定の専門分野に関してキャリアを積めるよう、大学事務職員の人事体系を見直す必要がある。
- ② 特定分野のスペシャリストとしての専門職の位置づけ……こういった職種の大学事務職員のキャリアとして、個々の仕事の責任と評価、そして昇格のあり方について検討していく必要がある。
- ③ 個人の目標と大学全体の目標との整合……職場における定型的な業務に関する知識や能力の修得、ジョブ・ローテーションを通じた昇格に向けてのインセンティブ、硬

直的な権威的上下関係といった従来型の人事体制が続くなかで、大学全体の目標と個人の目標とをどのように関連づけるかについて検討する必要がある。

確かに、このような変化に対応するために、大学事務職員における特性の質的变化としての人事マネジメントを行っていく必要がある。まず、大学は大学事務職員に新たな知識や能力を求めるだけでなく、大学経営にとっての最も重要な人的資源として捉える必要がある。そして、その人的資源を生かし活用するためには、どのような人的資源マネジメントを行っていくべきなのかについて、大学の経営者である理事長や学長をはじめとした経営者層が、人的資源の重要性に気づき、人的資源における諸課題解決に取り組む必要がある。

金子(2017)は、指摘した課題に対して、大学事務職員の質的变化を促し、知識や能力の高度化を図るために「投資」が必要であるとし、「投資」といえる「育成」にかかる論点をつぎのように整理している<sup>12</sup>。

- ① 研修のタイプ……大学事務職を育成するために必要となる研修については、さまざまな形態の研修がある。しかしながら、与えられた受動的な研修についての大学事務職の評価は低い。能動的に自らが選択した研修や、研修のなかで受動的ではなく積極的な役割を果たした研修は、評価が高い。従来型の知識を与えるタイプの研修ではなく、主体的な参画が可能なタイプの研修が求められている。
- ② 研修費の自己負担と獲得した知識や能力に対する処遇……これまでの研修では、受講生である大学事務職の個人的負担はない場合がほとんどである。しかしながら、大学が金銭的負担を行ってでも、大学経営を学ぶことができる大学院修士課程や経営全般について学べるビジネス・スクールといった課程で学び得る知識や能力は、長期的に大学経営にとって有用である。今後は、こういった制度への理解と学位を取得した者へのキャリア形成について整備する必要がある。
- ③ 研修で育成すべき能力……研修は、実際の現場で活用できる知識や能力が獲得できるよう専門的かつ実用的な内容の研修となる。それに加えて、共通として獲得すべき知識や能力として、データ処理能力、海外大学との交渉や外国人教員等との対応ができる語学力および会議などで説明が説得的なものとなるようプレゼンテーション能力などを育成すべきである。
- ④ 役割に対する理解……大学事務職員は、大学が組織として描くビジョンや目標の達成に向けて、自分がどのような役割を果たすべきなのかを認識しなければならない。

そして、大学全体を俯瞰することのできる広い視野と今後進むべき方向性を示唆することのできる力が必要である。

人材育成は、人的資源マネジメントにおける最も重要なパートである。また、人材育成は、将来に回収できる「投資」と捉えるべきであり、事務職員の育成は組織としての競争力の源泉となるものである。それゆえ、大学事務職員を育成するための学内外の研修に対する考え方そのものから見直していく必要があるだろう。

### Ⅲ 大学経営を担う大学事務職員に必要な能力開発

国際経営を担う人材に求められる知識や能力は、大学経営人材と共通するものであると考える。ただし、それらの知識や能力に加え、国際的な視野と国際に関する一定の専門知識や経験などが必要となる。

#### 1 大学経営人材に求められる能力

本項では、まず設置形態別に大学事務職員に求められる知識や能力について概観したうえで、ミッションを基にした能力開発について論じた先行研究、および大学院における能力開発についての先行研究を基に、大学経営人材としての事務職員に求められる知識や能力について考察する。

##### (1) 設置形態別にみる大学事務職員に求められる能力

大学経営人材に共通となる大学事務職員に求められる能力について考察する。わが国には、私立大学の振興を図っていく組織として、一般社団法人日本私立大学連盟(以下「私立大学連盟」という)と日本私立大学協会(以下「私立大学協会」という)がある。私立大学連盟は「建学の精神に基づく各会員大学の独自性と私立大学の多様性を保証し、人類の未来に貢献する人間を育成するための基盤強化に資することを目的」<sup>13</sup>として設置されている。また、私立大学協会は「わが国の高等教育及び学術研究の機関としての私立大学の地位の重要性に鑑み、学校法人相互の提携と協力によって、私立大学の振興を図り、その使命達成に寄与し、学術及び教育の進歩発展に貢献するため」<sup>14</sup>に設置されている。

そして、国立大学にも同様に「国立大学法人の振興と我が国の高等教育・学術研究の水準の向上及び均衡ある発展に寄与することを目的として設立」<sup>15</sup>された一般社団法人国立

大学協会(以下「国立大学協会」という)がある。そして、公立大学には「公立大学の振興と我が国の高等教育、学術研究の水準の向上及び均衡ある発展に寄与することを目的」<sup>16</sup>として設置された一般社団法人公立大学協会(以下「公立大学協会」という)がある。これらの組織別に、大学事務職員に求められる能力について概観する。

まず、私立大学における大学事務職員に求められる能力について概観する。風間(2017)は、わが国の私立大学を取り巻く厳しい経営環境を踏まえ、今後大学事務職員に求められる能力は、「獲得した知識を課題解決につなげる『政策能力』である」<sup>17</sup>とし、「従来の思考枠組み(パラダイム)にとらわれず、柔軟な発想をもって有効な解決策を生み出す政策能力」<sup>18</sup>であるとしている。また、私立大学連盟では「研修を通じて育成を目指す人を『アドミニストレーター』」<sup>19</sup>と表現し、そのアドミニストレーターは、「大学を取り巻く複雑かつ流動的な課題環境を読み解き、社会のニーズを的確に把握する力」「大学の建学理念を課題環境の中で現実化する戦略を構想する能力」「大学の戦略をステークホルダーたちにわかりやすく説明し信頼関係を築くコミュニケーション力」の3つの能力を高いレベルで融合させることが求められると指摘している<sup>20</sup>。これら3つの能力は、環境分析・把握能力、戦略構想力、コミュニケーション力と言い換えることができる。

私立大学協会は、私立大学の事務職員に求められる共通する普遍的な能力とは「各大学の創設者の志を心に刻み、建学の精神の実現に向けて、教育研究組織を構築し経営していく力である」<sup>21</sup>と指摘している。そして、大学経営者層への研修が必要であり、理事クラス向けの資質向上のための研修を「B D(Board Development)」<sup>22</sup>と呼んでいる。

そのB Dには、つぎのような研修によって身につけるべき経営能力を示されている<sup>23</sup>。

- ① 建学の精神の理解……建学の精神の深い意味をしっかりと理解しておくことが基本的な前提となる。
- ② 政策動向の理解……関連する法省令や政策動向について把握し理解をしている。
- ③ 計画策定能力と実行力……中長期計画を策定する能力とP D C Aサイクルを構築して、確固たる強い意志のもと実行する。
- ④ 経営倫理観……私立大学は社会性と公共性を有することから、自主・自律した健全な大学経営を目指さなければならない。

そして、このように厳しい社会情勢においては、理事自らが学習しながら経営者として必要な知識と能力を身につけるべきであると指摘している<sup>24</sup>。

国立大学について、木谷(2017)は、国立大学協会の取組を紹介するなかで、大学事務職

員には「経営戦略の企画・立案、そのための諸情報の収集・分析、教育・研究改革の支援と環境整備、学生のキャリア、産学・地域連携、知的財産管理、国際化・情報化の推進など、極めて幅広い分野で大きな役割を果たすことが期待されており、各分野の専門性のみならず、企画・提案力や学内外の関係者との交渉・調整力が求められている」<sup>25</sup>と指摘している。

公立大学の多くは小規模大学であり、その事務組織も小さいことから、公立大学協会が実務研修とは別に大学職員の能力開発としていくつかの集合研修を実施している<sup>26</sup>。そして、公立大学職員の人事マネジメントにおける課題について、公立大学の8割以上が法人化している状況を踏まえ、つぎのように整理している<sup>27</sup>。

- ① 人事マネジメントの困難性……設置自治体の事実上の許可や確認が必要なことから、設置自治体と協議しながら、研修を実施できる法人は多くない。
- ② 構成員間のギャップ……教員と事務職員、自治体職員とプロパー採用職員との間に、公立大学そのものに対する考え方や理解にギャップがあり、深刻な課題となっている。

中田(2017)は、このような課題を踏まえ、公立大学の事務職員には、設置自治体との調整力や粘り強い対話力が求められることを示している<sup>28</sup>。

大学の設置形態別に大学事務職員に求められる知識や能力についてみてきたが、一部公立大学において設置自治体との関係における課題解決のために必要な特有の能力が認められたものの、概ね設置形態の如何にかかわらず、大学事務職員の経営人材として必要な知識や能力は共通しているといえる。

## (2) 立命館学園の事例

私立大学の事務職員においては、建学の精神に基づいたミッションとビジョンへの共通理解や共感が、組織人として働き、成長するうえで、欠かせない重要な要因となることから、共に「スーパーグローバル大学創成支援」事業採択校である立命館大学と立命館アジア太平洋大学を有する立命館学園の事例について概観する。

志摩(2017)は、自身が所属する立命館学園の職員組織マネジメントにおいて、立命館学園の建学の精神と「立命館憲章」を基とした「ミッションを全構成員が理解し、その理念に則った将来のビジョン形成を、私学として自律的かつ組織的に行う過程を、立命館では重要視している」<sup>29</sup>ことと示している。そして、そのことが立命館アジア太平洋大学を成功に導き、2015年には「大阪いばらきキャンパス」の設置が実現できたと指摘している<sup>30</sup>。

こういったことを踏まえ、志摩(2017)は職員組織をマネジメントするために必要となる意識と対応能力について、つぎの3点を指摘している<sup>31</sup>。

- ① 共創するという意識の共有……『『ともに創る』意識の共有：組織としてミッションやビジョンで構成員をつなぎ、それを前進・発展の力とする』<sup>32</sup>。具体的には、組織マネジメントとして、教職員だけではなく学生も巻き込んだ参加・参画を必須として中期計画を策定するといった事例がある。
- ② 環境変化への適用……「社会環境への変化への対応力：社会環境の変化を素早く捉え、過去に確立してきた制度を基盤としてのミッションに照らし柔軟に変化、改善していく」<sup>33</sup>。
- ③ 高度化への対応……「専門性との総合性：高度化する職員業務に対応するためには専門性のほかに、私学である立命館固有のミッションを理解し、組織力を成果に結びつけるための組織内調整や協働で実現に導く力、つまり総合性も重要である」<sup>34</sup>。

上述したように、組織をマネジメントしていくうえで、重要なキーワードとしては「共創」「参画」「変化への対応力」「専門性」「総合性」をあげることができる。

また、志摩(2017)は、あるべき大学事務職員像として、変革期にあるわが国の大学を取り巻く環境の変化に対応するために、今後のあるべき大学事務職員に求められるものとして、大学事務職員は、前例に捉われることなく、専門性や日常業務の見直しを行うなど、自ら自己変革しなければならない。時代が変化したとしても変わらざるべきものとしての大学のミッションとしての「建学の精神」と「立命館憲章」への共感をあげている。そのうえで、ミッションを基にした創造力、学生を中心に考えるという目的を明確に自覚すること、教員と職員とが協働して共に創るという姿勢が必要であると指摘している<sup>35</sup>。

すなわち、建学の精神や理念を形成する構造として「変わらない部分」と「変わるべき部分」の二重構造があることを理解し、理念型経営の重要性とその理念の浸透がいかに重要であるかを指摘するとともに、学生を最も重要な顧客として捉え、学生を常に念頭においた施策としなければならないことを明示しているといえよう。大学の建学の精神や理念については、第7章にて詳細に論じる。

### (3) 大学院における能力育成

大学事務職員が、大学経営の一翼を担い、経営管理を行っていくためには、時代の変化に伴う高等教育政策や経済界などの社会的動向に関する情報をいち早く収集・分析し、政

策を立案し実行していかなければならない。そのためには、高度な専門知識を背景とした、マネジメント能力が求められる。そこで、大学経営に必要となる高度な知識や能力を養成するための機会と課題について論じた事例を概観する。

両角(2017)は、大学経営の高度化と複雑化が求められているが、その高度化の内容は、それぞれの大学を取り巻く環境によって異なる。それゆえ、各大学の適切な判断が必要であり、高度化した大学経営人材としての大学事務職員への役割が重要であると指摘している<sup>36</sup>。

そして、そういった経営人材育成の需要に応えるために設置された、大学事務職員等を対象とした東京大学大学院での大学経営・政策コースが開設 10 年を迎えたこと期に、修了生を対象としたアンケートを実施した結果、修了生は高い満足度を示していることがわかった<sup>37</sup>。

そのアンケート結果による満足度の高い順は「高等教育の制度・政策」「大学の歴史」「海外事情」「大学の組織・ガバナンス」「各論(入試や学術研究等)」<sup>38</sup>である。また、職場での有用性が高い学びの内容は「高等教育の制度・政策」「大学の組織・ガバナンス」「各論(入試や学術研究等)」となっており、「大学の歴史」「海外事情」は授業の満足度は高いが、職場での有用性は高くないという興味深い結果を示している<sup>39</sup>。

また、両角(2017)は、上述したアンケート結果からも明らかなように、こういった大学院での学びが、大学事務職員にとって有用な学びを得る機会となっていることを踏まえ、コースが取り組むべき課題として、現在は 30 代の大学事務職員が多いが、今後は大学事務職員だけでなく教員も含めた経営者層の開拓をあげている。また、大学という職場に求める変化として、つぎの指摘をしている<sup>40</sup>。

- ① キャリアアップ……大学院での学びが、本人のキャリアアップに必ずしもつながっていない。
- ② 処遇……大学院を終了後、相応しい処遇や活躍できる場が必ずしも与えられていない。
- ③ 職場の理解……大学院で学ぶことに対して、職場の理解やサポートを得ることができない場合がよくある。
- ④ 金銭的支援……大学院での授業料について、職場からの金銭的補助も限定的である。
- ⑤ 立地……地方にある小規模大学の事務職員は、関心があっても通学できないという声がある。



大学院での専門的な研究は、大学事務職員が経営人材となるために必要となる高度な知識や能力の獲得に有用であると考えられる。しかしながら、両角が指摘しているように、大学経営人材を育成するようなコースやプログラムを有する大学院は限られている。また、そういった大学院は、主に大都市圏にあり、地理的かつ時間的な制約要件を解決する必要がある。それゆえ、今後はオンライン教育などによって、時間と空間を超えた教育を提供できる機会創出が求められるであろう。

## 2 国際的な視野と能力育成のための仕組み

国際経営人材と共通する大学経営を担う人材に求められる知識や能力についてこれまで述べてきた。本項では、それらに加え、国際的な視野を養成し、国際通用性のある経営人材になるための観点から、海外における研修制度の意義について考察する。そこで、そういった能力開発への示唆を得るために、3つの取り組みについて概観し考察する。第1は、米国で開催されるNAFSA年次大会や欧州で開催されるE A I E年次大会(E A I E: European Association for International Education)、アジアで開催されるA P A I E年次大会(A P A I E: Asia Pacific Association for International Education)で行われている取り組みである。第2は、A U A (A U A: The Association of University Administrators)という英国における大学行政管理学会での能力開発、そして第3は、福岡工業大学が実施している海外研修制度の取り組みである。

### (1) N A F S Aなどの取り組み

NAFSAは、米国を拠点とした非営利団体で、国際教育交流を推進することを目的に設置されている<sup>41</sup>。NAFSAの主な活動は「国際教育に携わる人々の専門性の向上や能力開発、会員同士の情報交換やネットワーク、留学生交流の推進や政策への提言、海外留学アドバイザー向けの助成金の授与などの活動」<sup>42</sup>である。

このNAFSAが開催する年次大会では、国や地域の枠組みを越えて高等教育に関連するさまざまな課題や最新の情報等を学ぶことができるセミナーやワークショップが開催されている。米国で開催されるNAFSAの年次大会には、世界各地から毎年約 15,000 人もの大学教員や事務職員が集まる。年次大会では、世界各国から、国ごとに相談ブースが設けられるとともに、大学個別の相談ブースも設けられている。そして、大学間協定の締結にかかる交渉の場の提供や派遣・受入留学プログラムなどについて相談する場ともなっ

ている。また、こういったプログラムの他に、大学間あるいは個人間のネットワークを形成する機会も創出されている。NAFSAではe-learningも推進されており、地理的な課題を克服するための仕組みが整備されている。同じような国際教育交流を推進する機関として、欧州におけるE A I E<sup>43</sup>やアジアにおけるA P A I E<sup>44</sup>があり、同じようにグローバルな高等教育に関する課題や取り組み、世界の高等教育事情などを学ぶことができる機会を提供している。

こういった機会に参加することで、国際的な感覚が身につくことは自明であろう。また、今後自学の国際戦略を構築するうえで必要となる海外における高等教育事情や国際競争力を確保するためのヒント、人的ネットワークを構築することができる。すなわち、国際経営人材に必要な国際的な視野と感覚、情報を得ることができるのである。

龍谷大学では、人事研修のひとつとして、上述した若手職員を対象として、今後必要となる国際的な視野と感覚を身につけるために、A P A I Eに派遣する人事研修制度を2018年から導入することとしている。これまで、このような会議やセミナー、ワークショップに参加できる教員や事務職員は、大学の国際関連を担当する役務のある教員や国際関連部署の大学事務職員などに限定的な面があったが、若手の大学事務職員の能力開発や内発的動機づけとなる機会として、将来の経営人材育成に資することが期待される。

## (2) A U Aにおける能力開発

続いて、A U Aの人材育成にかかる取り組みについて概観する。A U Aでの人材育成にかかる取り組みは、海外高等教育事情や高等教育におけるグローバルな課題について学ぶ機会となり、わが国における国際経営人材の育成にとって、多くの示唆を得ることができる。また、国や地域の枠組みを越えて、世界の大学がそれぞれの大学における国際的な競争力を確保するための戦略を練るための情報収集やネットワークを形成する場としても機能している。

A U Aは、高等教育の専門家に必要となる能力開発を支援し、そのための機会を提供することを目的としている<sup>45</sup>。主な対象は、英国やアイルランドの高等教育機関に所属する行政職員や管理職クラスの職員である<sup>46</sup>。

このA U Aには「A U A C P D Framework(以下「C P D」という)」は、高等教育における専門的なキャリア開発を支援するための多面的なツールがある。C P D (Continuing Professional Development)は、組織や個人を問わず、すべてのキャリア段階

やすべての機関での役割に適用できるようになっている。そして、CPDはキャリア開発のための新たな行動の観点を示している<sup>47</sup>。それは、9つの鍵となる行動のカテゴリーで構成されている。そのカテゴリーは、つぎのとおりである<sup>48</sup>。

- ① 自己統制と個人技能の向上(Managing self and personal skills)……自分の態度を意識するとともに、それが他者にどのように影響するのかを意識する。そして、専門的知見が必要となる場に適応できるよう、個人の技能を高める。
- ② 優れたサービスの提供(Delivering excellent service)……内外のクライアントに優れたサービスを提供する。また、サービス基準を向上するために必要となる信頼関係で結ばれた、広いオープンな関係を形成する。
- ③ 実行可能な解決方法の発見(Finding solutions)……俯瞰的なものの見方をし、熱意をもって問題解決にあたり、実行可能な解決方法を見つける。そして、イノベーションの機会を見極める。
- ④ 環境変化への適応(Embracing change)……働くにあたって、新たな考え方や方法を積極的に取り入れる。また、これまでになかったような環境の変化に応じて適応する。
- ⑤ 最も効果的な資源活用(Using resources effectively)……ヒト、時間、情報、ネットワークおよび予算といった資源を最も生産的に活用する。
- ⑥ より広い文脈での貢献(Engaging with the wider context)……より大きな観点での理解と組織価値へのコミットメントを示すことによって、組織への貢献度を高める。
- ⑦ 自己と他者の能力開発(Developing self and others)……継続して自身が能力開発し貢献していることを示す。また、他者の潜在的な能力を引き出すために、知識や技能、態度を開発できるよう支援するとともに、奨励する。
- ⑧ 目的達成のための他者との協働(Working together) ……目標や目的を達成するために他者と協働する。そして、他者と協働するプロセスが、さまざまな貢献を促進することを認知するとともに、高く評価する。
- ⑨ 目標の達成(Achieving results)……首尾一貫して合意された目標と達成基準を満たす。また、物事を達成するために個人的責任を担う。

このような9つの行動の観点を念頭におきながら、業務に臨むとともに、自己啓発による能力開発を行うことで、自己成長につなげていく。こういったAUAの取り組みもまた、国際経営を担う大学事務職員の能力開発に参考となるものである。いい換えれば、外部環境の変化に適応できる大学経営人材の育成に資することになるといえるであろう。

大学行政管理学会は、2005年9月にAUAと「教育をめぐる課題および大学行政の管理運営に関する実践的研究を推進することを目的」として覚書を締結し、AUA年次総会に会員派遣を行っている<sup>49</sup>。2014年4月に大学行政管理学会から派遣された一人として、英国のマンチェスター大学にて開催されたAUA年次総会に出席し、セミナーやワークショップ、ネットワーキングの機会に参加した。この経験から、AUAでのこういった機会が、非常に価値ある能力開発の機会となっていることを実感している。

### (3) 福岡工業大学の事例

グローバル化が進展しているなか、大学事務職員が高度な経営を担っていくためには、国際的な視野と感覚を身につけ、大きな時代の流れや世界の高等教育事情にも精通しておく必要がある。そこで、福岡工業大学が実施している海外における研修制度を概観する。

大谷・米田(2017)もまた、大学が置かれている外部環境の変化に対応するためには、大学運営の高度化が必要であり、職員の職能開発の重要性が高まっているという認識のもと、所属する福岡工業大学が2009年度から実施している海外派遣研修の設定にあたっての目的と設定プロセスについて述べている<sup>50</sup>。

まず、大学事務職員の能力の向上を図る機会として設定する海外研修の主目的について、組織経営における視点から「組織が持続的に改善・改革を越える変革を起こす力を備えること」<sup>51</sup>としている。

そこで、大谷・米田(2017)は、教職員が中心となる学習する組織に変革するために、海外研修設定のプロセスについて、つぎの留意すべき事項も含めた手順を示している<sup>52</sup>。

- ① 理事間での価値観の共有……「組織内での変革を進める上での革新は、組織を構成する教職員の行動を変えていくことにある」<sup>53</sup>という共通価値をすべての理事が共有する。
- ② 専門性を有したプロフェッショナルという位置づけの共有……研修の立案部署である総務部門に対して、海外派遣研修を「本学を離職した場合でも通用するスペシャリティを有したプロフェッショナル」<sup>54</sup>という考え方を福岡工業大学のキャリアとして位置づけるよう依頼し、かつ「職員の機動性と柔軟性を高める研修立案を図る」<sup>55</sup>ことを前提として共有する。
- ③ 職員への動機づけ……研修後において、主体的な学習を行うことができるよう動機づけるために、実践的かつ相互交流が行えるプログラムとする。

このように、今後地方大学が、海外研修を開発し実施していくうえで、重要なことを指摘している。すなわち、地方大学は人的資源が限定的であることから、このような海外研修に事務職員を長期派遣することは、派遣元となる部署に負担がかかり、運営経費も必要となる。それゆえ、経営者層が、海外研修の意義と目的を理解していることが重要であるとともに、派遣元の管理職と同僚の理解もまた必要となるといえる。

また、大谷・米田(2017)は、米国における職能開発として、米国における大学事務職員のキャリア形成について、カリフォルニア州立大学の労務マネージャークラスの事例を紹介している。具体的には「学外組織との連携においてキャリア形成上の専門性を高めていく仕組みが存在する」ことを示し、「知的好奇心と高い自律性に基づく内発的動機づけに基づく学習を継続し、体系化された知識を頭に収めるのではなく、仮説検証する発見型の学びを意識している」<sup>56</sup> ことを指摘している。そして、米国でのキャリア形成の背景には、学校歴ではなく学位社会があること、高等教育界だけではない人材流動性が高い労働市場があることを示したうえで、大学事務職員が大学院で専門性を高めていく土壌が整備されていることを指摘している<sup>57</sup>。

このような米国の大学における事例は、わが国の大学が大学事務職員の高度化を図るうえで、総合的な観点でキャリア形成を考えていく必要性についての示唆を与えているといえる。

### 3 国際経営人材に求められる知識や能力

これらのことを整理すると、国際経営人材に求められる能力とは、大学経営人材に求められる共通の能力に加えて、国際的な視野および国際化に関する専門的な知識や能力といえる。そこで、これまで考察してきた内容を踏まえて、国際経営人材に必要な知識や能力とその能力開発モデルを提示する。

国際経営人材に求められる知識や能力は、まず基礎となる大学経営人材に必要な知識や能力であり、その知識や能力を基礎とした国際的な視野や国際に関する一定の専門知識と経験である。それらの知識や能力は、設置形態の如何にかかわらず必要な知識や能力である。

これまで述べてきた先行研究やAUAの事例などを踏まえ、大学経営人材として必要な能力について、つぎのとおり整理する。

- ① 環境・情報分析能力……高等教育政策だけでなく、その政策に影響を及ぼしている

マクロ的な外部環境について察知し、今後大学が影響を受け対応する必要の可能性の高い環境リスクを収集し分析する能力が必要である。

- ② 戦略企画・立案能力……それらの外的環境リスク要因を分析したうえで、内部環境としての組織文化を踏まえ、大学経営戦略として必要な戦略目標とその目標を達成するための戦術としての実行プランを企画・立案する創造力が必要である。
- ③ 協働する力……それら戦略目標や実行プランの作成にあたっては、教員と事務職員の職制を活かしながら、新たな価値を創造するために、協働し学び合う素直さが求められる。お互いを尊重し理解しながら高め合う能力が必要である。
- ④ 戦術実行力……戦略目標や目標達成のための実行プランを実現するためには、意思決定機関での承認と組織構成員の共通理解が求められる。そのためには、わかりやすくかつ説得力のある説明能力としてのプレゼンテーション力、共通理解を得るためのコミュニケーション力が必要となる。
- ⑤ 意欲と情熱・内省と他者理解……実行プランを実現し、結果を出すためには、人を巻き込みながら、チームとして働き、結果を出していかなければならない。そのためには、互いに共感と共鳴できるよう、常に意欲と情熱を持ち、自らを省みて他者をお願いすることが求められる。
- ⑥ 自主的学習力……これら①から⑤の能力の基礎として、自らが主体的に学び、自身を高める能力が必要となる。それは、時代の変化に対応できるよう、常に新たな情報と知識を吸収し、それを知恵として生かしていくための能力である。

そして、国際経営人材に求められる能力について、つぎのとおり整理する。

- ① 国際的な感覚……グローバル化した経営環境下であって、地方大学であっても国際的な競争力を確保しなければならないことを理解するために、常にわが国だけでなく、世界的な動向を知り、戦略展開にいかす能力が必要である。
- ② 国際的な戦略構築力……大学経営戦略に、国際経営戦略を立案し組み込む能力のことである。地方大学が有する知的資源のなかで、特色ある教育や研究が何であるのかを見極め、それを国際的な強みとして選択と集中を図り強化していくために必要となる。
- ③ ネットワーク力……国際経営戦略を実効あるものとするためには、海外の大学やマーケティング、リクルーティングなどの専門機関との協力が必要となる。そのためには、国際会議などに積極的に出向き、ネットワーク形成と関係を強化する力が求めら

れる。

- ④ 交渉・関係構築力……ネットワークの形成、その関係性強化に必要な基礎的な能力として、それぞれの国や地域の歴史や文化的背景、価値観を理解しておく必要がある。そのうえで、お互いに尊重しあい Win-Win となる関係性を強化する能力が求められる。

それらに加えて、大学の経営者層にさらに必要な能力について、小出(2017)の見解<sup>58</sup>を踏まえて整理する。

- ① 理念や建学の精神を理解・説明する能力……大学経営戦略の基である大学の理念、建学の精神を正確に理解し、組織構成員一人ひとりに理念や建学の精神が浸透できるよう、わかりやすくかつ説得力のある説明ができる能力が必要である。
- ② 海外および国内における政策動向を把握・理解する力……特に副学長や理事クラスは、担当する分野において、経営に影響を及ぼす可能性の高い政策動向や法令改正などを迅速かつ正確に把握し、戦略展開できるよう理解しておく必要がある。
- ③ 高い経営倫理観……経営していくうえで、最も重要となるのは高い倫理観である。大学や民間企業であるかに関わらず、すべての組織は公共性を有していることを認識し、常に人間として正しい戦略であるのか、大学を取り巻くステークホルダーを見据えた戦略となっているのか、学生を中心に考えているかなど、自身に問いかけることが求められる。

#### Ⅳ O f f－J TとO J Tによる能力開発の仕組み

これまで考察してきた大学経営人材、国際経営人材に必要な能力を開発するためには、O f f－J TとO J Tのどちらもが、質の高いレベルで必要となる。そこで、本節では、O f f－J Tである研修制度について整理を行うとともに、O J Tにおける能力開発について考察する。

##### 1 O f f－J Tによる 能力開発

本項では、まずO f f－J Tに焦点をあてて、これまで述べてきた先行研究や事例などを踏まえ、地方大学を念頭において能力開発に必要な教育プログラムや資源の活用について、つぎのとおり整理する。その整理にあたっては、150 頁で述べている金子の主張であ

る育成を「投資」という観点をもって、大学事務職員の高度化のための質的变化を促す必要があると考えている。

- ① 研修に対する考え方……大学経営者は、研修は中長期的な視点にたった「投資」と考える必要がある。すなわち、大学経営者は、研修は人的資源に対しての投資戦略であるという認識を共有する必要がある。
- ② 研修に対する態度と姿勢……研修を受ける者は、主体的かつ積極的な態度と姿勢をもって研修を受ける必要がある。研修では、多様な価値観を尊重し、他者と協働し学び合い、新たな価値を創造し、自分の考え方と統合していく能力が必要となる。
- ③ 資源の活用……地方大学では研修のための資源が限定的であることから、人事管理部署は、他大学や私立大学連盟、私立大学協会などの機関が提供する研修プログラムを活用し、学びの意義や目的を明確にして、事務職員に受講を促す。東北大学の履修証明プログラムである「アカデミック・リーダー育成プログラム」、四国地区大学教職員能力開発ネットワークが提供する能力開発プログラムなどがある。
- ④ 海外での学びの機会……国際的な感覚や視野、国際的な高等教育動向を学び、戦略構築に活用するために、積極的にNAFSAやE A I E、A P A I Eといった国際教育交流団体などが開催するセミナーやワークショップへの参加機会を創出する。ただし、一定の語学レベルが求められることはいうまでもない。
- ⑤ 高度な学びの機会……経営学が学べる専門職大学院や東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科自治体・医療・大学経営プログラムなど、経営管理能力の高度化を図るための機会を組織的に支援し奨励する。

ただし、これらの事務職員の高度化を図っていくうえでの課題は、両角(2017)が指摘しているように、職場の環境整備が必要となることである<sup>59</sup>。高度化した事務職員が活躍できる場と空間を創出するためには、人事異動による適切な部署配置や給与や資格といった処遇などとの連動が必要となろう。また、海外での研修や大学院については、費用や時間の問題もあり、小規模であれば、人的資源である事務職員数も限られていることから時間と場所についての制約要件は、解決すべき課題である。今後、MOOCs (Massive Open Online Courses)などの大規模オンライン講座などの教育プログラムなどの充実と活用が望まれる。



## 2 OJTによる能力開発－目標管理制度による人材育成

本節では、これまで述べてきた人的資源の重要性と大学経営人材、国際経営人材に必要な知識や能力について、研修というOff-JTではなく、いわゆるOJTとして現場における日常業務のなかで身につけ、大学事務職員の個人の成長が、組織の発展につながるような目標管理制度について考察する。

目標管理は、組織における個人の目標と組織の目標とを総合することができるマネジメント・システムであり、産業能率大学が2000年に実施した調査の結果によると、目標管理を導入している企業は79.9%となっており、導入を検討している企業も含めると約9割となっている<sup>60</sup>。また、目標管理は、行政や病院といった組織においても活用がなされており、公立小学校<sup>61</sup>、公立高等学校<sup>62</sup>における教員評価でも用いられている。

### (1) 目標管理制度

まず、目標管理制度の考え方と特徴について整理したうえで、目標管理による人材育成について考察する。目標管理は、1954年にPeter F. Druckerが『現代と経営』のなかで提唱したことにはじまるといわれており、わが国においては1960年代から導入が進み、多くの企業で採用されている伝統的なマネジメント・システムである<sup>63</sup>。

そのDrucker(1993)は「組織はチームをつくりあげ、一人ひとりの人の働きを一つにまとめて共同の働きとする。組織に働く者は共通の目標のために貢献する。彼らの働きは同じ方向に向けられ、その貢献は隙間なく、摩擦なく、重複なく、1つの全体を生み出すよう統合される」<sup>64</sup>と指摘している。すなわち、目標管理は「目標と自己統制による管理」であり「企業が必要としているものは、個人の強みと責任を十二分に働かせ、同時にその考え方と努力に共通の方向を与え、チームワークを確立し個人の目標と会社全体の利益を調和させるような経営管理の原理」であると指摘し「自己管理による目標管理こそ、まさにマネジメントの『哲学』と呼ぶべきものである」<sup>65</sup>と強調している。

奥野(1996)もまた「目標管理は単なる流行の管理手法ではなく、確固とした管理哲学に基づいた全般管理システムを具体化するひとつの管理手法である」<sup>66</sup>と指摘している。

また、今野・佐藤(2009)は、「目標管理の基本的な考え方は、『組織の目標と個人の目標を統合して目標を設定し、個人はそれにむかって自立的に仕事を進める』」<sup>67</sup>ことであると指摘している。そして結果として「目標の連鎖によって組織の統合がはかれるとともに、部下を管理統制するのではなく、部下の自主性を引き出すことによって効率的な組織が形

成できる」<sup>68</sup>と指摘している。

このように、目標管理制度は、経営管理における哲学に基づいたシステムという理解がまず重要である。そして、上からの管理統制ではなく、個人の主体的かつ自律的な目標を設定するための行動を促し、組織目標と個人目標との統合を図ることができる統合的なマネジメント・システムに進化してきているといえるだろう。

また、森口(2012)は、奥野(1996)が指摘している「1 管理過程であること、2 全般管理システムであること、3 コミュニケーションを形成し定着させるものであること」<sup>69</sup>という目標管理の理論上の特徴を基に、わが国における目標管理の特徴について、つぎのように整理している<sup>70</sup>。

- ① Plan-Do-See の管理過程……目標管理は、Plan-Do-See を基礎とした管理過程にそって行われる。
- ② 組織の連結……目標管理は、個人と上司、上司と経営者といったように、組織における上下関係を順番につなぐ役割を果たし、全体目標を達成する。
- ③ 全般管理システム……目標管理は、当初は人事部管理システムとして導入されてきたが、現在では組織のトップが主導する全般的な管理システムとなっている。
- ④ コミュニケーション……目標管理においては、組織と個人の目標の連鎖を図るためにコミュニケーションが重要である。

このように目標管理は、全体的な管理システムであり、目標管理における Plan-Do-See を回し、組織目標と個人目標の連鎖のためのコミュニケーション・ツールとして組織内における人と人をつなぐ機能を有している。

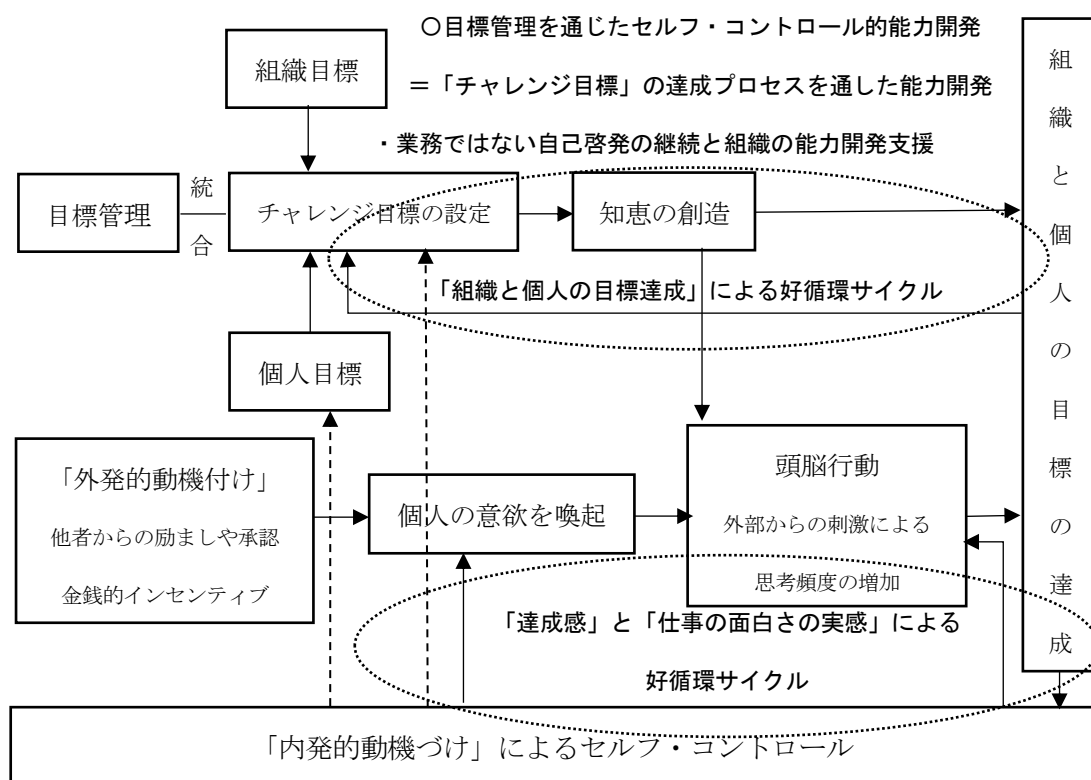
## (2) セルフ・コントロールと目標管理

五十嵐(2006)は、目標管理による能力開発について、労働形態を定型労働と専門知識活用労働の2つに大別したうえで、専門知識活用労働の特性として、その業務は非定型業務であり、直接的な命令による統制が難しいものであると指摘している<sup>71</sup>。すなわち、非定型業務は、標準化しにくい性質を有しており、能力開発として教え込み型の教育訓練は困難であり個人の自己啓発に依存すると指摘している<sup>72</sup>。

本節では、現在大学事務職員に求められている業務は、定型業務だけではなく、創造的な業務である非定型業務の遂行に必要な能力も求められるようになったことから、目標管理による能力開発とは親和性が高いことに着目している。そこで、五十嵐(2006)は、直接

的および間接的にも統制が困難である労働特性を踏まえ、労働の質的变化のための能力開発には、セルフ・コントロール(自己統制)が重要であると指摘している<sup>73</sup>。

図表 6-1 能力開発のためのセルフ・コントロールと目標管理との関係



(出所)五十嵐(2006、41 頁)に記載の「図表 3」の非定型業務における「内発的動機づけ」によるセルフ・コントロールを基盤とした非定型業務のモデル図表および五十嵐(2006、43-46 頁)の記述内容を基に筆者作成

これらのことを踏まえて、図表 6-1 は、専門知識活用労働タイプの能力開発を整理している。このタイプの能力開発の中心となるのは『『チャレンジ目標の設定』と『その達成プロセスにおける関係者との問題創造的・問題解決的コミュニケーション』の継続努力』<sup>74</sup>である。それに加えて、業務外において自己啓発における新たな情報獲得とその情報活用能力開発サイクルを構築することが必要となる。そのサイクル構築にあたっては、組織も能力開発のための支援を継続して行わなければならない。さらに、「内発的動機づけ」によるセルフ・コントロールが重要となる<sup>75</sup>。

また、図表 6-1 は、能力開発のためのセルフ・コントロールと目標管理との関係も整理している。目標管理を通じたセルフ・コントロールによる能力の開発は、少しストレッチしたチャレンジ目標を達成するためのプロセスのなかで行われる。個人の目標を達成するために、金銭的インセンティブや他者からの励ましなど、一定の外発的動機づけによって、個人の意欲を喚起することができるが、それだけでは人の行動は継続して変容しない。知恵を創造し組織と個人の目標を達成するためには、内発的動機づけとして、本人が仕事をやり遂げたという達成感が必要であり、達成することによって仕事に対する面白さを実感することで、自己成長を感じることが重要となる。その結果として、組織と個人の目標が達成される。組織においては、組織目標達成という成果を上げることができるサイクルの構築に寄与し、個人としては自己成長を促進するサイクルが構築できることになる。

地方大学にとって国際化の推進は、少しストレッチした挑戦的な目標ともいえる。それゆえ、国際化の推進という目標を達成するために、事務職員は国際経営人材になるために求められる先述した知識や能力を身につけ、図表 6-1 にある好循環サイクルを構築しなければならない。

## V 能力開発の観点からの目標管理と経営戦略との連動

五十嵐(2006)は、目標管理が機能するためには「経営思想の確立と浸透」が前提条件であるとし、目標管理の上位概念として経営思想を制約条件としている<sup>76</sup>。経営思想は、経営理念ともいえ、第7章では経営理念の浸透の重要性とその効果について指摘し、経営理念型経営の有用性を考察し、大学においても建学の精神や理念による経営の重要性を明らかにしている。

本節では、経営理念と目標管理との関係を整理し、その経営理念を基にした経営戦略における国際化の推進をはじめとする大学組織の戦略目標達成のためには、目標管理における個人の目標達成が必要であり、経営戦略と目標管理とをつなぐことが、国際経営人材に求められる能力開発に寄与することを明らかにしたい。

五十嵐(2006)は、今日の企業を取り巻く環境の変化から、変化に適応するための経営戦略が重要であり、そのためには目標管理も経営戦略とリンクしなければならないと指摘している<sup>77</sup>。また、企業理念についての「共感的理解は、企業経営や事業に対する『使命感』と『実践の執念』を間違いなく醸成する」<sup>78</sup>と指摘している。大学に置き換えると、時代

の変化に対応できる経営戦略には、大学の建学の精神や理念への共感が必要となり、共通した理解ができれば、大学事務職員は使命感を持って、困難な事業や状況にあっても、業務を遂行することができるといえよう。

この理念への共感と共通の理解の基に、企業の経営戦略が構築され、中期経営計画およびその中期経営計画に基づいた年度ごとの経営計画が策定され、組織と個人の年度目標が統合して設定されることになる<sup>79</sup>。

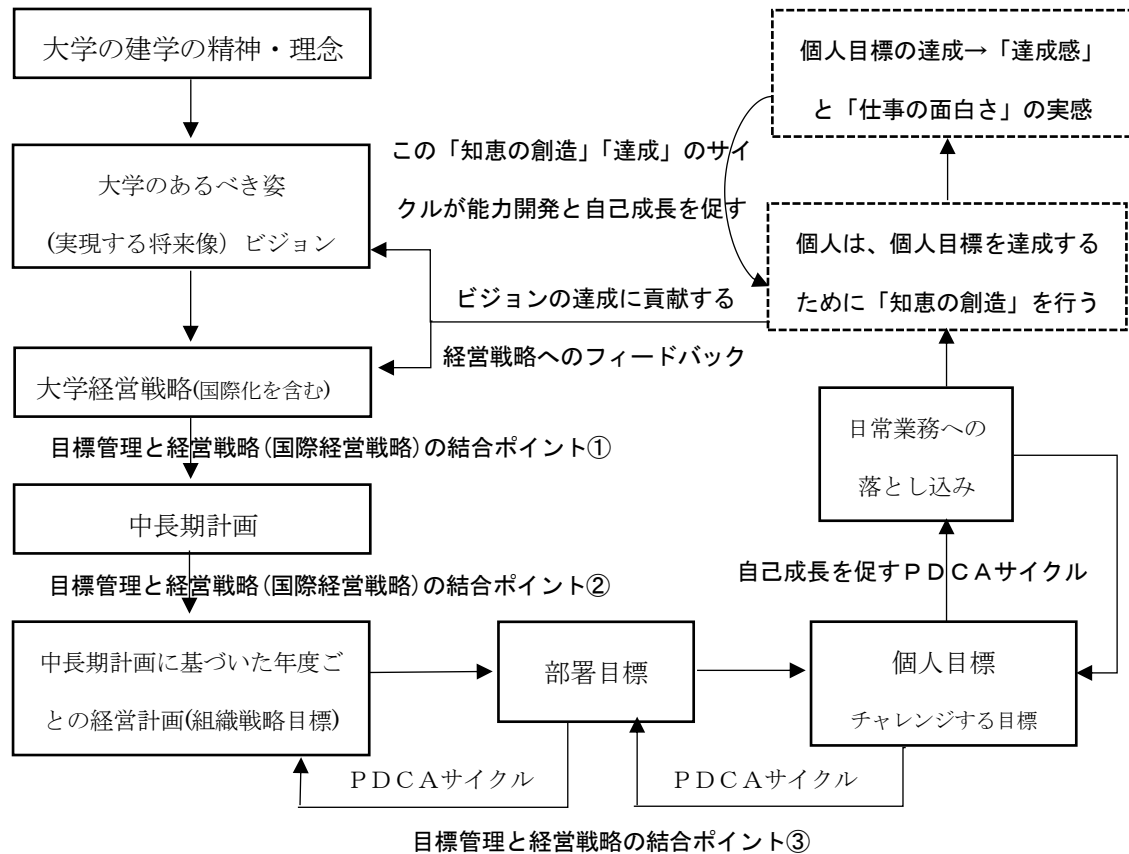
これらのことおよび五十嵐が指摘している目標管理と経営基本戦略との結合の3つのポイントを踏まえて、目標管理による能力開発が促進される仕組みについて考察する。五十嵐が指摘している3つのポイントとは、第1に『『経営基本戦略』を『中期経営計画』に落とし込むとき』、第2に『『中期経営計画』を『年度経営計画』につなぐとき』、第3に『『年度経営計画』の『進捗状況』を振り返るとき』である<sup>80</sup>。

図表 6-2 は、大学組織を念頭に置いた目標管理と経営戦略とを結合によるサイクルを表している。このサイクルの構築が、個人の能力開発を促し、自己成長を促進することになる。図表 6-2 について、組織および個人の視点からそれぞれ説明する。

まず、組織の視点から、目標管理と経営戦略の結合による能力開発について、つぎのように整理する。

- ① 大学経営戦略のブレイクダウン……国際化の推進をはじめとする大学経営戦略に基づいて、中長期計画を策定し、年度計画、部署目標、個人目標にブレイクダウンすることができる。経営戦略と中長期計画の策定に参画する際に、能力開発が行われる。国際化の推進に関する戦略もこのように個人目標までブレイクダウンしなければならない。
- ② 個人の自発的な行動を促す……個人が設定した目標を達成するために、個人の自発的な行動の変容を促すことができる。そして、自己統制によって目標達成のための自発的な能力開発のための行動が促される。その際には、国際経営人材に求められる知識や能力とは何かについて踏まえておく必要がある。
- ③ P D C A サイクルの構築……個人目標の達成が、部署目標の達成につながり、部署目標の達成が組織の戦略目標の達成につながる。この過程のなかで、それぞれのレベルで目標達成のために必要となる P D C A サイクルが機能する。国際経営戦略が機能していくかどうかについても、この P D C A サイクルによる評価と改善を繰り返し、戦略の遂行を確実なものとして、結果を出していく必要がある。

図表 6-2 目標管理と経営戦略との結合による能力開発促進の仕組み



(出所)五十嵐(2006、153 頁)の企業理念と日常的な業務の関係性を表した「図表 26」を大学に置き換え、五十嵐(2006、44-46 頁、152-153 頁)の記述内容を基に筆者作成

つぎに、個人の視点からは、この結合による能力開発について、つぎのように整理する。

- ① 自己統制の促進……組織目標を踏まえて、自分で目標を設定することで自己統制して仕事を進めることができる。
- ② 進捗状況の確認……個人目標の達成にむけて、業務の進捗・達成状況を自分で計測しながら仕事を進めることができる。
- ③ セルフ・マネジメント……個人目標の達成に向けて、個人の業務をセルフ・マネジメントすることができる。
- ④ 個人レベルのPDCA……個人目標を達成するために、業務を定期的に振り替えることで、個人レベルでのPDCAサイクルを回すことができる。

⑤ 個人の働きがいをつくる……自分が組織にどのように貢献しているのかについて、可視化して理解することができ、自分で設定した目標を達成することができれば、達成感や仕事の面白さを味わうことができる。

そして、個人が目標を達成し、部署目標が達成され、その集合として組織全体の戦略目標が達成されることになる過程において、個人は内発的動機づけともなる「達成感」や「仕事の面白さ」を感じ、OJTとともに自己啓発による能力開発が促進される。

今後の課題としては、このような個人の成長をどのように人事評価につなげ、適切な評価とフィードバック、そして適切な処遇を行っていくかということである。そのためには、ミドルの管理職のマネジメント力、評価能力の向上や育成が鍵となるであろう。また、納得性と客観性のある人事評価制度を構築しなければならない。

## VI 国際経営人材に必要となる能力開発の仕組み

本章では、BSCにおける「学習と成長の視点」から、地方大学の経営に必要となる国際経営人材に求められる能力と知識とは何かについて提示するとともに、国際経営人材を育成するために必要な能力開発モデルを提示した。また、個人目標の達成が、組織目標の達成につながるよう、目標管理による能力開発の有用性についても明らかにした。

まず、大学事務職員という職制のこれまでの特質を踏まえつつ、大学を取り巻く外部環境の大きな変化に適切に対応できるよう、国際経営を担う人材に求められる知識や能力は、大学経営人材に求められる知識や能力に加え、国際的な視野や国際的な業務に関する一定の専門知識と経験が必要であるとし、先行研究やわが国の大学事例、海外で事例などを基に、つぎのように整理を行った。

大学経営人材として必要な知識や能力は、環境・情報分析能力、戦略企画・立案能力、協働する力、戦術実行力、意欲と情熱・内省と他者理解および自主的学習力である。これらの能力は、移転可能な能力と考えることができるであろう。そして、それらの知識や能力に加えて、国際経営人材に必要となる国際的な視野や国際的な業務に関する一定の専門知識と経験は、国際的な感覚、国際的な戦略構築力、ネットワーク力および交渉・関係構築力である。もちろん、外国人に対しては、それぞれの国や地域の歴史、文化的背景、価値観を理解することは前提となることはいうまでもない。それらに加えて、大学の経営者層には、163 頁に記載しているように、つぎの能力が求められる<sup>81</sup>。それらの能力とは、

理念や建学の精神を理解・説明する能力、海外および国内における政策動向を把握・理解する力、高い経営倫理観である。

そして、O f f – J Tにおいてそれら国際経営人材に必要となる能力開発を行うにあたって、大学経営者に必要となる考え方および研修を受ける者の態度や姿勢をつぎのとおり提示した。大学経営者は、研修は中長期的な「投資」であると考えer必要がある。しかしながら、地方大学にとって人的資源に投資する資源は限られていることから、他の機関が提供する研修や能力開発のためのプログラムを活用する。そして、NAFSAやE A I E、A P A I Eといった国際教育会議などが開催するセミナーやワークショップへの参加機会を活用し、国際感覚を身につけるとともに、海外の高等教育動向を把握する機会を創出する。また、経営人材に必要となる経営に関する能力開発を行うために、経営学を学ぶ専門職大学院、大学経営を学ぶことができる大学院などでの高度な学びの機会を支援する必要がある。一方、研修を受ける者は、主体的かつ積極的な態度と姿勢が必要となる。そして、研修において、他者を尊重し、他者と学び合い協働し、新たな価値を創造していく。

また、O J Tによる能力開発として、目標管理が、組織における個人の目標と組織の目標とを統合することができる総合的なマネジメント・システムであることから、日常的に個人の成長を促すことができるよう、目標管理による人材育成について考察を行った。そして、五十嵐(2016)<sup>82</sup>の先行研究を基に、大学経営戦略と目標管理との関係について 170 頁の図表 6-2 のとおり整理し、その関係性を明らかにした。

B S Cにおける「学習と成長の視点」に着目し、地方大学の国際化の推進に必要となる大学経営人材および国際経営人材の重要性について考察してきた。これら経営人材の育成は、組織が時代の変化に適切に対応し、持続的経営を行っていくための経営管理の基盤となるものである。このことを踏まえて、大学組織を運営し、国際化を推進していくうえでの基盤となる教職員の意識改革と行動改革、教職協働による組織変革について、次章で論じる。

#### 注

- 1 両角亜希子「大学職員教育コースの役割」『I D E 現代の高等教育』I D E 大学協会、No.591、2016 年 6 月、47 頁。
- 2 Drucker, F. P., *THE PRACTICE OF MANAGEMENT*, Harper & Row, Publishers, Inc., 1993. 上田惇生訳『現代の経営[上]』ダイヤモンド社、2009 年 10 月、128 頁。



- 3 『同上書』 129 頁。
- 4 金子元久「専門職化と高度化」『I D E 現代の高等教育』I D E 大学協会、No.591、2017 年 6 月、9-10 頁。
- 5 「同上稿」 10 頁。
- 6 「同上稿」 11 頁。
- 7 「同上稿」。
- 8 U R A (U R A: University Research Administrator、リサーチ・アドミニストレーター)は大学等において研究分野におけるマネジメントを専門に行う人材である(東京大学リサーチ・アドミニストレーター「U R A とは」<http://webpark1691.sakura.ne.jp/about>、2018 年 9 月 15 日閲覧)。
- 9 I R (I R: Institutional Research、インスティテューショナル・リサーチ) は「各大学内の教育研究活動に関する調査研究活動を行う管理部門であり、かつ経営そのものに関わるさまざまな情報の入手とその分析を行い、組織管理の改革支援を行っている部門である」(山田礼子「高等教育における I R (Institutional Research) の役割」『私学高等教育研究叢書』日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所、2011 年 1 月、2 頁)。
- 10 金子元久「前掲掲」 2017 年、12 頁。
- 11 「同上稿」 11-12 頁。
- 12 「同上稿」 12-14 頁。
- 13 一般社団法人私立大学連盟「法人基本情報」<http://www.shidairen.or.jp/about/foundation>、2018 年 8 月 28 日閲覧。
- 14 日本私立大学協会「概要」<https://www.shidaikyo.or.jp/apuji/about/outline.html>、2018 年 8 月 28 日閲覧。
- 15 一般社団法人国立大学協会「概要(定款)」<http://www.janu.jp/gaiyou/articles.html>、2018 年 8 月 28 日閲覧。
- 16 一般社団法人公立大学協会「概要」[http://www.kodaikyo.org/?page\\_id=8402](http://www.kodaikyo.org/?page_id=8402)、2018 年 8 月 28 日閲覧。
- 17 風間規男「日本私立大学連盟による研修プログラム」『I D E 現代の高等教育』I D E 大学協会、No.591、2017 年 6 月、35 頁。
- 18 「同上稿」。
- 19 「同上稿」。

- 20 「同上稿」。
- 21 小出秀文「私立大学職員の人事マネジメント」『I D E 現代の高等教育』I D E 大学協会、No.591、2017 年 6 月、39 頁。
- 22 「同上稿」41 頁。
- 23 「同上稿」41-42 頁。
- 24 「同上稿」41 頁。
- 25 木谷雅人「職員の採用・研修に係る国立大学協会の取組」『I D E 現代の高等教育』I D E 大学協会、No.591、2017 年 6 月、33 頁。
- 26 中田晃「公立大学協会の職員研修」『I D E 現代の高等教育』I D E 大学協会、No.591、2017 年 6 月、43 頁。
- 27 「同上稿」45 頁。
- 28 「同上稿」46 頁。
- 29 志摩慶子「学園ミッションを実現に導く職員組織マネジメント」『I D E 現代の高等教育』I D E 大学協会、No.591、2017 年 6 月、18 頁。
- 30 「同上稿」18 頁。
- 31 「同上稿」18-19 頁。
- 32 「同上稿」18 頁。
- 33 「同上稿」18-19 頁。
- 34 「同上稿」19 頁。
- 35 「同上稿」21 頁。
- 36 両角亜希子「大学職員教育コースの役割」『I D E 現代の高等教育』I D E 大学協会、No.591、2017 年 6 月、47 頁。
- 37 コース満足度の詳細は、満足が 61%、ある程度満足が 34%であったとしている(「同上稿」49 頁)。
- 38 「同上稿」50 頁。
- 39 「同上稿」。
- 40 「同上稿」52 頁。
- 41 「NAF S Aは、アメリカを拠点とし、国際教育交流を推進する目的 1948 年に設立された非営利団体」であり「NAF S Aは会員制度により運営され、世界 150 ヶ国、3,500 以上の教育機関や団体、政府機関、民間企業などに所属する約 10,000 人の教員や職員、

- 専門家などにより構成」(JAFSA「NAFSAについて」<https://www.jafsa.org/global/nafsa/nafsa-intro/entry-95.html>、2018年8月29日閲覧)されている。
- 42 「同上ウェブサイト」。
- 43 「E A I E (European Association for International Education)は、欧州の国際教育交流団体です。1989年に設立された非営利団体で、高等教育機関の国際化促進に向けて活動しています。毎年9月中旬頃に開催される『E A I E年次大会』は、欧州での国際高等教育大会では最大規模」となっている(JAFSA「E A I Eについて」<http://www.jafsa.org/global/eaie/abouteaie/entry-1136.html>、2018年8月29日閲覧)。
- 44 「『A P A I E』(Asia Pacific Association for International Education)は、アジア太平洋地域の国際教育交流団体」である(JAFSA「A P A I Eとは?」<http://www.jafsa.org/global/apai/apai2018/entry-1141.html>、2018年8月29日閲覧)。
- 45 AUA, Our purpose and values, <https://aua.ac.uk/about/>, 2018年8月30日閲覧を基に筆者が訳出している。
- 46 久志敦男「英国大学職員の現状と未来－2012年AUA年次総会から見てきたもの」『大学行政管理学会』第16号、2013年8月、120頁。
- 47 AUA, The AUA CPD Framework, <https://aua.ac.uk/professional-development/cpd-framework/>, 2018年8月29日閲覧を基に筆者が訳出している。
- 48 久志敦夫「前掲稿」2012年、124頁を参考に、①から⑨の( )内を筆者が訳出している。また、内容説明についてはAUA, [https://aua.ac.uk/wp-content/uploads/sites/37/2018/06/AUA\\_CPD\\_Framework\\_third\\_edition-2017.pdf](https://aua.ac.uk/wp-content/uploads/sites/37/2018/06/AUA_CPD_Framework_third_edition-2017.pdf), pp. 3-4の記載内容を基に、筆者が訳出している。
- 49 一般社団法人大学行政管理学会「2011年度AUA総会参加会員の募集について」<http://juam.jp/wp/im/2010/10/26/2010>、2018年8月30日閲覧。
- 50 大谷忠彦・米田達郎「海外派遣研修の立案と課題」『IDE現代の高等教育』IDE大学協会、No.591、2017年6月、22-25頁。
- 51 「同上稿」21頁。
- 52 「同上稿」22-23頁。
- 53 「同上稿」22頁。
- 54 「同上稿」。
- 55 「同上稿」22-23頁。

- 56 「同上稿」24 頁。
- 57 「同上稿」。
- 58 小出秀文「前掲稿」2017 年、39 頁。
- 59 両角亜希子「前掲稿」2017 年、52 頁。
- 60 産業能率大学「目標管理の現状と課題」『労政時報』第 3517 号、2001 年 11 月、65 頁。調査対象は上場・非上場企業から無作為抽出した 2,496 社、調査期間は 2000 年 2 月 18 日から 3 月 10 日、回収は 447 社で回収率は 17.9%となっている。
- 61 諏訪英広・高谷哲也「小学校における目標管理の運用方法に関する事例研究」『兵庫教育大学研究紀要』第 49 巻、2016 年 9 月、143 頁。
- 62 諏訪英広「高等学校における目標管理の運用方法に関する事例研究 <研究論文：学習開発学の今>」『学習開発学研究』広島大学大学院教育学研究科学習開発学講座、第 8 号、2015 年 3 月、231 頁。
- 63 森口毅彦「わが国企業における戦略マネジメント・システムと目標管理制度の実施」『富山大学経済学部富大経済学論集』第 57 巻第 3 号、2012 年 3 月、46-47 頁。
- 64 Drucker F. P.『前掲書』1993 年、166 頁。
- 65 『同上書』187 頁。
- 66 奥野朋子「日本における目標管理の現状と課題」『経営研究』大阪市立大学経営学会、第 47 巻第 1 号、1996 年 5 月、91 頁。
- 67 今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門(第 2 版)』日本経済出版社、2009 年 12 月、151 頁。なお、森口毅彦「前掲書」52 頁にも同様の引用箇所がある。
- 68 『同上書』151 頁。なお、森口毅彦「前掲書」52 頁にも同様の引用箇所がある。
- 69 奥野朋子「前掲稿」1996 年、98 頁。
- 70 森口毅彦「前掲稿」2012 年、54-55 頁。
- 71 五十嵐英憲『新版 目標管理の本質』ダイヤモンド社、2006 年 6 月、40-41 頁。
- 72 『同上書』42 頁。
- 73 『同上書』41 頁。
- 74 『同上書』44 頁。
- 75 『同上書』45 頁。
- 76 『同上書』2 頁。
- 77 『同上書』54 頁。

78 『同上書』 144 頁。

79 『同上書』 151 頁。

80 『同上書』 153 頁。

81 小出秀文「前掲稿」2017 年、39 頁の見解を踏まえて、整理している。

82 五十嵐英憲『前掲書』2006 年、135 頁。

## 第7章 地方大学国際化のための理念型経営の展開と組織変革 ー戦略マップ・BSCにおける「業務プロセスの視点」ー

### I 教職員の意識改革と行動改革および教職協働の重要性

前章では「学習と成長の視点」から、持続ある地方大学経営の基盤であるとともに、地方大学の国際化を推進していくために必要となる大学経営人材、国際経営人材に求められる知識や能力について論じ、それら人材の育成の能力開発について考察した。本章では、「学習と成長の視点」と連動するバランス・スコアカード(BSC: Balanced Scorecard、以下「BSC」という)における「業務プロセスの視点」から、地方大学の国際化を推進していくために重要となる基盤的な戦略ともいえる組織を変革するために必要となる教職員の意識改革と行動改革、教職協働について考察していく。

地方大学の国際化を推進するにあたっては、なぜ国際化が必要であるのかを教職員が理解し、教員と事務職員が一体となって、国際化のための諸施策を推進していく必要がある。そのためには、教職員が意識と行動を改革し、組織を変革していかなければならない。その組織変革のためには、まず大学特有の組織構造を踏まえておく必要がある。それら組織構造における課題を踏まえたうえで、地方大学の経営戦略として組織を変革していくために、理念型経営の有用性について、2010年に経営破綻したJAL再生に至る事例を基に、京セラ株式会社稲盛名誉会長が提唱している経営哲学である京セラフィロソフィによる理念型経営の有用性を概観する。

そして、京セラフィロソフィが浸透し、従業員の意識改革によって、従業員の行動が変化し、組織が変革され、JALが再生した事例をもとに、地方大学における理念型経営の有用性について論じる。その理由としては、当時のJALと同じように、大学を取り巻く経営環境が非常に厳しいこと、さらには、大学組織特有の課題である法人と大学の二重構造や職務の異なる構成員、教職員間の帰属意識の差など、理念や建学の精神が浸透しにくい大学特有の困難さがある。

地方大学が理念の浸透によって、地方大学の国際化のために必要となる組織を変革に導くための教職員の意識改革と行動改革、教職協働を促すフレームを提示し、考察することにより、理念の浸透が、法人と大学、国際化に向けた法人の経営戦略と大学の教学改革の双方に有用であることを明らかにしていく<sup>1)</sup>。

## Ⅱ 大学組織における課題

大学という組織は企業とは異なる組織構造を有している。大学は、法人経営を行う管理組織と教育研究のための教学組織、すなわち法人と大学の二重構造となっており、経営戦略と教学改革といった教学戦略との間にコンフリクトが生じやすく、組織的に統一した戦略が機能しにくい組織構造となっている。天野(2015)は「経営と教学の両組織は、特にわが国の場合、切り離せぬ関係にある」<sup>2</sup>とし「経営と教学のどちらの組織についても、一方の変化や改革は他方に影響を及ぼさずにはおかない」<sup>3</sup>と指摘している。また、小日向(2017)は「大学の管理、経営、ガバナンスのいずれの視点にとっても組織運営で『教学』と『経営』を区分して位置付けるのは適切ではない。全体管理には『教学』事項と『経営』事項(資源に関する事項)を同時に扱う必要があり、それが大学管理、大学経営、大学ガバナンスである」<sup>4</sup>と指摘している。こういった組織構造について、まず理解しておく必要がある。

さらに、組織構成員についても、大学と企業では異なっている。大学は教員と事務職員で構成され、それぞれに職務としての役割があり、相互に補完しながら大学運営を行っている。教員は、事務職員と比較して、個人としての自由度が高く、主として教育研究に携わっている。そのなかで、理事として法人経営に携わっている教員がいる。しかしながら、教員は教育研究に関する意識は高いものの、法人経営としての経営管理に関しての意識や所属する組織への帰属意識が低いのではと危惧されるところである。厳しい経営環境にある地方大学にとって、持続性ある経営を行っていくためには、経営戦略と教学戦略の双方の改革が急務であることを考えると、教員は現在大学が置かれている厳しい経営環境を理解し、事務職員とともに、危機意識を共有して大学経営にも主体的かつ積極的に参画していく必要がある。

一方の構成員である事務職員は、法人の経営管理と教育研究を支援・運営する事務組織の双方に属し、法人部門と教学部門のそれぞれに配置されている。事務職員は、大学を取り巻く危機的な経営環境のなかで、主体的に経営管理を行う役割を担うとともに、教育研究を事務的に運営・支援する役割がある。その双方に、高度な知識や能力が求められており、事務職員はその存在意義を高め、経営管理と教学運営の双方にかかる経営人材としての役割を果たしていかなければならない。特に、不確実性の高い社会において、技術革新による社会のグローバル化の進展、AIやIoTといった技術革新による働き方が問われているなかであって、事務職員の業務は多様化しており、複雑化・高度化している。経営

管理においては、法人部門が一体となって、専門性と継続性のある運営を行っていかねなければならない。また、学生支援においては、多様な学生が入学するなか、部署間を横断・連携した取り組みが求められるようになっている。しかしながら、セクショナリズムや前例踏襲主義などが阻害要因となって、新たな取り組みや部署横断的な取り組みが推進されず、学生支援が十分機能していないのではないかと危惧される。

このような大きな時代の変革期にあって、厳しい経営環境下にある地方大学が、その存在意義を発揮していくためには、上述したような法人と大学という組織の特殊性を踏まえつつ、国際化の必要性を理解し、教員と事務職員がともに意識改革と行動改革を行い、一体となって経営管理と教学運営に当たらなければならない。そのためには、建学の精神といった創立の理念および教育の理念に基づいて、地方大学の存在意義を改めてすべての大学構成員が共通認識とし、この変革期に適応した経営管理と教学運営を行っていく必要がある。それら双方の諸改革の計画・実行にあたって、教員と事務職員のそれぞれが意識改革と行動改革を行い、教員と事務職員が協働し一体となってそれぞれの戦略をマネジメントしていかなければならない。

そこで、本章では大学組織の特殊性による理念や建学の精神の浸透が困難な状況を踏まえ、2010年に経営破綻した現日本航空株式会社(JAL: Japan Airlines Co., Ltd.、以下「JAL」という)を再生へと導いた京セラ株式会社稲盛名誉会長の経営哲学である京セラフィロソフィの浸透プロセスと効果について、先行研究を基に考察する。そして、大学経営への適用について考察し、大学の創立の理念や建学の精神の浸透が、教職員の意識改革と行動改革を促し、教員と事務職員との協働の推進に有用であることを明らかにする。

地方にある大学は、大都市圏の大学と比べて定員規模は比較的小さく、教職員数も少ないことから、理念が浸透しやすい環境にあり、京セラアメーバ経営の根幹といえる京セラフィロソフィによる理念型経営を導入しやすい環境にあると考えられる。また、教学組織である学部や学科、専攻は、アメーバのように小さな単位で構成されており、所属する教職員数も少数である。それゆえ、理念を浸透する機会の創出をできるだけ増やすなど、工夫次第で京セラのアメーバ経営のような理念型経営が適用できる可能性が高い。

### Ⅲ 大学組織のガバナンス体制と理念

大学は企業と異なる組織構造を有している。また、大学の運営組織や理念は、国立大学、



公立大学、私立大学の設置形態によって異なる。そこでまず、設置形態別に大学組織を概括し、それぞれの運営組織の特徴を理解しておく。そのうえで、企業の創業理念や経営理念にあたる大学の理念について、先行研究から整理する。

## 1 設置形態別の大学組織

大学の設置形態は、大きく分類すると国が設置する国立大学、地方自治体が設置する公立大学、学校法人が設置する私立大学の三つに分類することができ、設置形態別にその設置に関する法律が異なる。

まず、国立大学は、国立大学法人法に基づいている<sup>5</sup>。2004年世界的な競争的環境のなかで、構造改革を進め、世界的な水準の大学となるために国立大学法人法が制定され、国立大学法人となっている<sup>6</sup>。

つぎに、公立大学は、地方独立行政法人法<sup>7</sup>に基づいて設置されている。2004年に大学改革を推進する目的として、地方独立行政法人法による公立大学法人制度が創設され、地方自治体は選択によって、公立大学の法人化が可能となり、民間的な発想によるマネジメントが可能となった。そして、地域社会における知的・文化的拠点として、さらなる発展が期待されている<sup>8</sup>。

私立大学は、設置運営する主体として学校法人により設置されており、学校法人は私立学校法による設置認可を受けなければならない<sup>9</sup>。また、私立大学ではあっても「各学校が創意工夫を持ってより良い教育を行える『自主性』と、そのような教育を行うからこそ『公共性』」を有している<sup>10</sup>。その学校法人は、2004年には特区として株式会社立も認められている<sup>11</sup>。つぎに、設置形態別に法人と大学の組織のガバナンス体制について概括する。

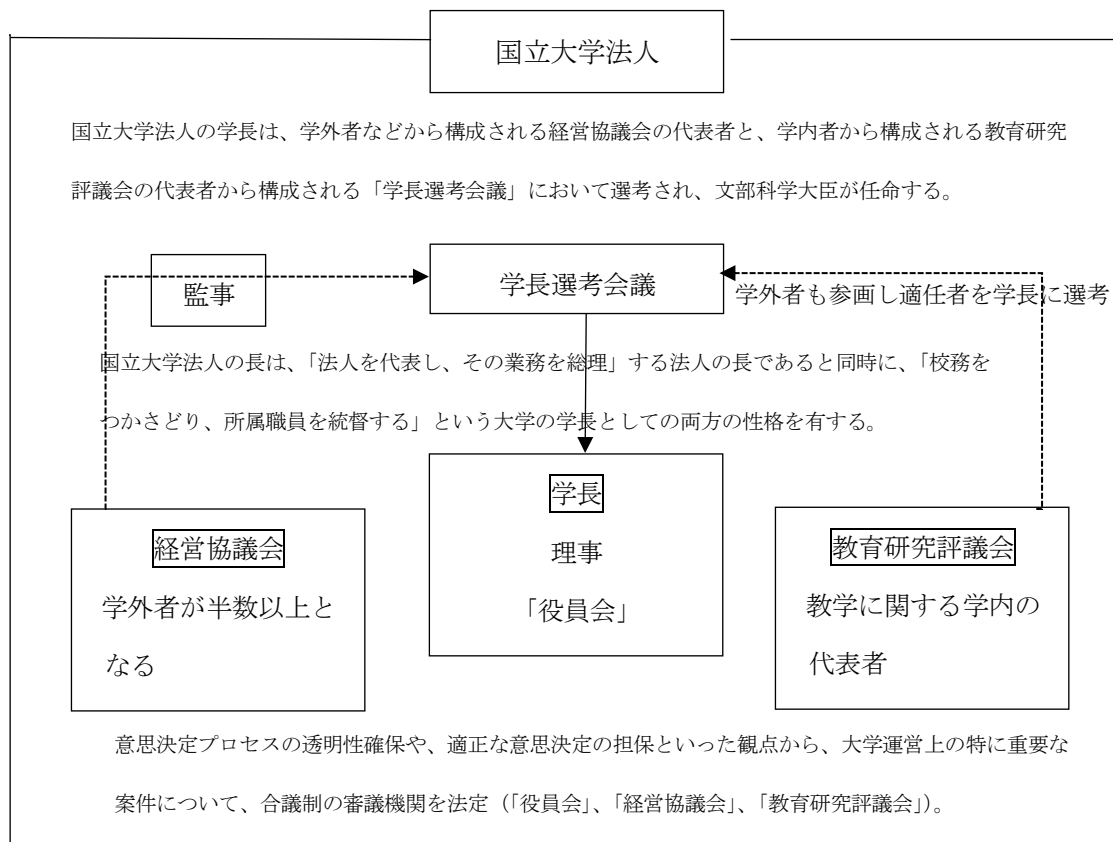
### (1) 国立大学法人のガバナンス体制

法人の代表である理事長は、大学の学長も兼ねており、権限の集中が図られ、法人の経営に関する重要事項を審議する経営評議会、大学の教育研究に関する重要事項を審議する教育研究評議会が設置されている<sup>12</sup>。

図表 7-1 は、国立大学法人のガバナンスの仕組み全体を表したものである。大学運営として、法人を運営するために経営協議会、教学を運営するために教育研究評議会が、合議制の審議機関として設置されている。理事長は、学長を兼ねていて、法人運営と教学運営

におけるリーダーシップを発揮することができるとともに、双方の運営におけるバランスをとることができるよう配慮されている。

図表 7-1 国立大学法人のガバナンスの仕組み



(出所)文部科学省(2013、24 頁)

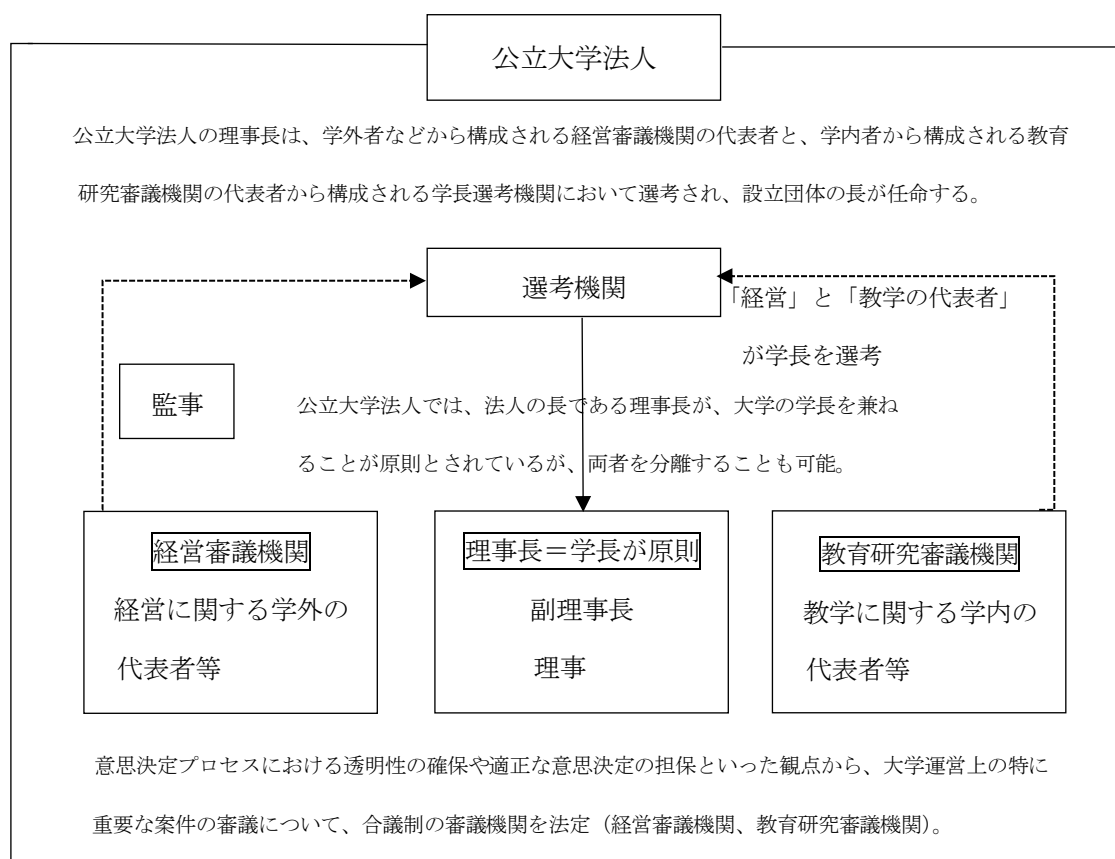
## (2) 公立大学法人のガバナンス体制

公立大学には、2つの形態がある。第1に、従来からある地方自治体が自ら経営する地方独立行政法人である。第2は、地方自治体が公立大学法人を設立し、土地や施設の寄付を行い、財政援助を行って経営管理を行う形態であり、公設公営大学ともいわれる<sup>13</sup>。

図表 7-2 は、公立大学法人のガバナンスの仕組み全体を表したものである。大学運営として、法人を運営するために経営審議機関、教学を運営するために教育研究審議機関が設置されている。法人の理事長と大学の学長は兼務を原則としている。経営審議会は、学外の代表者等で構成されていることに特徴がある。学長は、国立大学法人と同じように、法人運営と教学運営におけるリーダーシップを発揮することができるとともに、双方の運営

におけるバランスをとることができるよう配慮されている。

図表 7-2 公立大学法人のガバナンスの仕組み

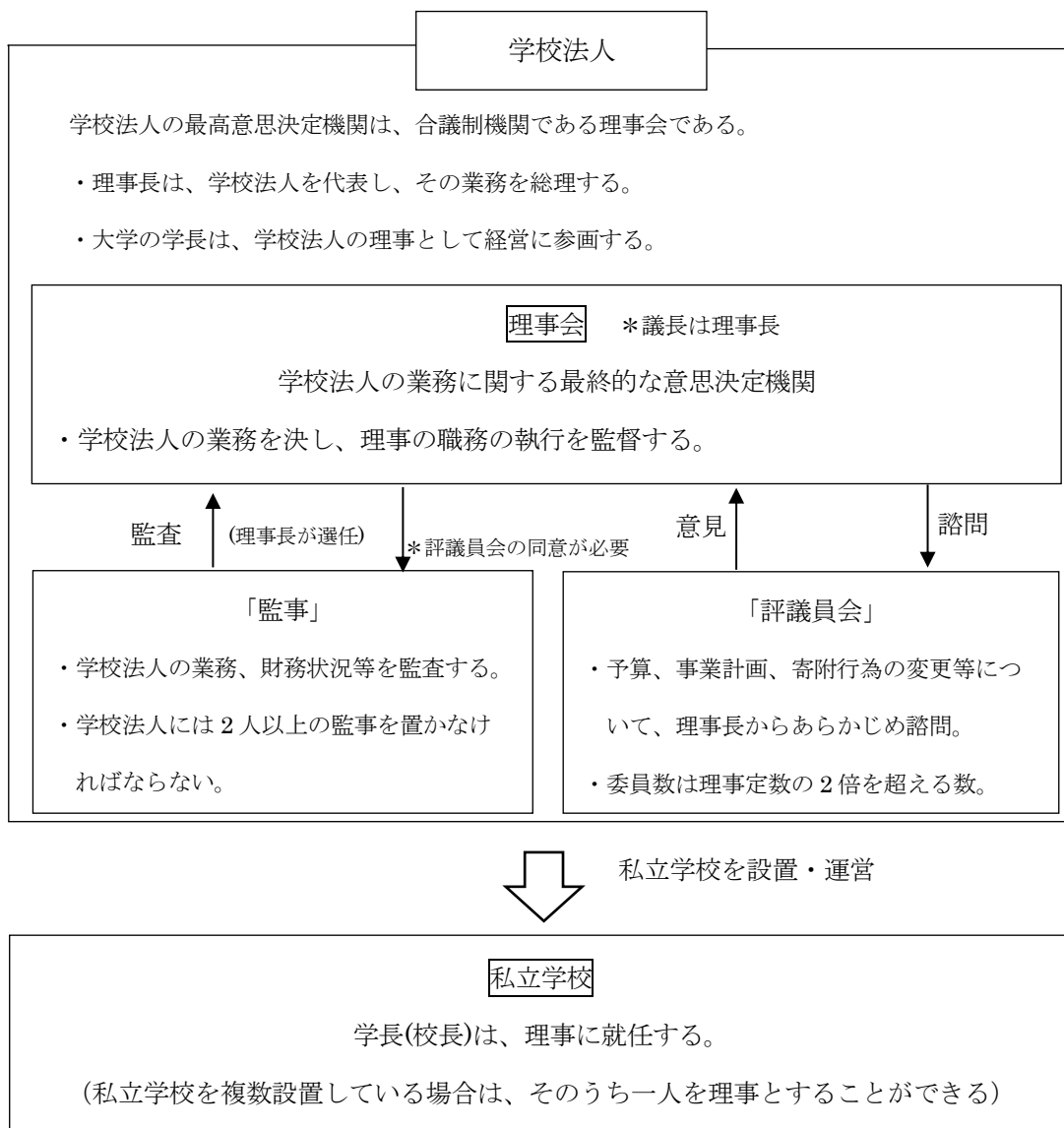


(出所)文部科学省(2013、25 頁)

### (3) 学校法人(私立大学)のガバナンス体制

学校法人は、建学の精神を基盤とした私立大学を設置するために設立された法人であり、大学の経営を行うことが目的である<sup>14</sup>。学校法人は、法人の経営管理を行うために、理事会と監事を置き、学校法人の重要事項について諮問または議決機関として評議員会を設置している<sup>15</sup>。図表 7-3 は、学校法人(私立大学)のガバナンスの仕組み全体を表したものである。

図表 7-3 学校法人(私立大学)のガバナンスの仕組み



(出所)文部科学省(2013、26 頁)

小日向(2003)は、私立大学はその設置母体や設立経緯等から、つぎのように法人組織と大学組織の関係は「学長付託型」「理事長・学長兼任型」「経営・教学分離型」の3つの類型に分けられると指摘している<sup>16</sup>。

- ① 「学長付託型」……理事会の付託を受けて、大学運営の権限を学長に付託し、経営と教学の双方の一体的な運営を行うことを企図した型である。
- ② 「理事長・学長兼任型」……理事長と学長を一人が担うことで、人の面から経営と教学の一体的運営を図ることを目的とした型である。

③ 「経営・教学分離型」……経営と教学の統括者として理事長がおり、経営には担当理事を置き、教学には学長を置いて、それぞれ専門的に運営を行う型である。

理事長は、法人の代表として経営を統括する。一方、学長は、大学を統括する代表として、教学の責任主体である各学部の教授会の意思決定を受けて、理事会との調整を行う役割を有している。この法人と大学との調整を行う必要があることが、大学組織の特徴であるといえる<sup>17</sup>。これら理事長と学長の役割は管理運営に共通したものである。

このように「学長付託型」「理事長・学長兼任型」「経営・教学分離型」といった経営管理を行う理事長と教学運営を行う学長の運営形態が異なる私立大学は、それぞれにマネジメントが異なり、トップ・ダウン型の意思決定、対話を重視したボトム・アップ型といった組織文化も異なっていると考えられる。それぞれにメリットとデメリットがあろうが、独自の組織文化を踏まえながら、組織変革を行うにあたっては、法人運営と教育研究である教学運営との間にコンフリクトが生じないように進めていく必要がある。そして、それぞれの私立大学が有する理念や目的である建学の精神に基づいた、固有の組織文化に応じた諸改革が必要となる。

## 2 戦略的運営のためのガバナンス体制の構築

設置形態によってガバナンスの体系は異なるものの、わが国政府は 2015 年 4 月に学校教育法および国立大学法人法の一部を改正した。その趣旨は「学長のリーダーシップのもとでの戦略的な大学運営を可能にするためのガバナンス体制の構築を大目的として、大学の組織及び運営体制を整備すべく、副学長の職務内容を改め、教授会の役割を明確化すること」<sup>18</sup>である。

学校教育法の一部および国立大学法人法の一部改正は、今後の大学運営における重要な事項であることから「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律及び学校教育法施行規則及び国立大学法人法施行規則の一部を改正する省令について（通知）」<sup>19</sup>に基づいて、その趣旨および概要についてつぎに正確に記しておく。

改正の趣旨は、「大学（短期大学を含む。以下同じ。）が、人材育成・イノベーションの拠点として、教育研究機能を最大限に発揮していくためには、学長のリーダーシップの下で、戦略的に大学を運営できるガバナンス体制を構築することが重要である。今回の改正は、大学の組織及び運営体制を整備するため、副学長の職務内容を改めるとともに、教授会の役割を明確化するほか、国立大学法人の学長又は大学共同利用機関法人の機構長の選

考に係る規定の整備を行う等の所要の改正を行ったものである」<sup>20</sup>として、学長や副学長のリーダーシップが発揮できるよう、ガバナンス体制の構築を企図したものである。

また、「学校教育法の一部改正」の概要は、つぎのとおりである。

- ① 副学長の職務（第 92 条第 4 項関係）……「副学長の職務は、これまでは『学長の職務を助ける』と規定されてきたが、学長の補佐体制を強化するため、学長の指示を受けた範囲において、副学長が自らの権限で校務を処理することを可能にすることで、より円滑かつ柔軟な大学運営を可能にするため、副学長の職務を、『学長を助け、命を受けて校務をつかさどる』」<sup>21</sup>に改めている。
- ② 教授会の役割の明確化（第 93 条関係）……「教授会については、これまで『重要な事項を審議する』と規定されてきたが、教授会は、教育研究に関する事項について審議する機関であり、また、決定権者である学長等に対して、意見を述べる関係にあることを明確化」<sup>22</sup>している。

つぎに「国立大学法人法の一部改正」の概要は、つぎのとおりである。

- ① 学長又は機構長の選考の透明化（第 12 条及び第 26 条関係）……「国立大学法人の学長又は大学共同利用機関法人の機構長の選考は、学長選考会議又は機構長選考会議（以下「学長等選考会議」という。）が定める基準により、行わなければならない」。
- また、「国立大学法人及び大学共同利用機関法人（以下「国立大学法人等」という。）は、学長又は機構長の選考が行われたときは当該選考の結果その他文部科学省令で定める事項を、学長等選考会議が 1 に規定する基準を定め、又は変更したときは当該基準を、それぞれ遅滞なく公表しなければならない」<sup>23</sup>。
- ② 経営協議会（第 20 条第 3 項及び第 27 条第 3 項関係）……「国立大学法人等の経営協議会の委員の過半数は、当該国立大学法人等の役員又は職員以外の者で大学又は大学共同利用機関に関し広くかつ高い識見を有するもののうちから、教育研究評議会の意見を聴いて学長又は機構長が任命する委員でなければならないこととした」<sup>24</sup>。
- ③ 教育研究評議会（第 21 条第 3 項関係）……「国立大学法人の教育研究評議会の組織について、学校教育法第 92 条第 2 項の規定により副学長（同条第 4 項の規定により教育研究に関する重要事項に関する校務をつかさどる者に限る。）を置く場合には、当該副学長（当該副学長が 2 人以上の場合には、その副学長のうちから学長が指名する者）を教育研究評議会の評議員とした」<sup>25</sup>。

これらの法律の一部改正は、戦略的に大学運営がなされていなかったこれまでの現状を

改善するための措置といえる。教育研究における国際的な競争力を確保するためには、戦略的に大学を運営していく必要があり、ガバナンス体制を改めて学長や副学長のリーダーシップを強化する必要があると判断したためといえる。大学という特有の組織におけるガバナンスにかかる課題を解決するための一方策であるが、どのように効果があったのかについては、今後検証していく必要がある。

さらに、一般社団法人国立大学協会は、国立大学において学長のリーダーシップの確立やガバナンスの強化を図る必要があるとして「国立大学のガバナンス改革の強化に向けて（提言）」を 2017 年 5 月 23 日付で発表している。その主な内容は、つぎのとおりであり、詳細に推進すべき取り組み事項を明記している点が特徴的である<sup>26</sup>。

- ① 学長のリーダーシップ……「学長が大学運営と大学経営の責任者として強いリーダーシップを発揮し、マネジメントを行うことができるようにする」<sup>27</sup>。
- ② 学長選考等・任期及び将来の大学経営人材の育成……「学長の選考等・任期及び将来の経営人材の育成については、学長にふさわしい人材を幅広く確保することができるようにする」<sup>28</sup>。
- ③ 経営協議会……「経営協議会については、経営に関する重要事項の審議のみならず、外部からの大学運営に対する意見を聴取する貴重な場であり、会議において実質的な議論が行えるようにする」<sup>29</sup>。
- ④ 教育研究評議会……「教育研究評議会が教育研究に関する重要事項を審議する場としての機能を十分に果たすことができるようにする」<sup>30</sup>。
- ⑤ 監事……「監事の適切な業務遂行を確保する」<sup>31</sup>。
- ⑥ 社会に対する説明責任……「各大学が社会に対する説明責任を一層果たす」<sup>32</sup>。

このように国公立大学におけるガバナンス体制についての危機感が伝わってくる内容となっている。このことは、国立大学が改めて創設の理念に立ち返り、教育研究における国際的な競争力を確保し国家の発展に貢献していかなければ、わが国経済が衰退していくことの危機感の表れともいえるだろう。

### 3 大学における理念

私立大学には、「建学の精神」という創立者が設立した理念や理想、目的、ミッションが掲げられている。この「建学の精神」は、企業にとっての創業理念や企業理念、経営哲学や経営理念に相当するものといえる。国立大学および公立大学には、私立大学と違って「建

学の精神」といわれるものはないが、「建学の精神」に相当するような教育や研究、社会貢献などに関する基本理念や目的が掲げられている。

本項では、大学における経営理念ともいえる私立大学が有する「建学の精神」や国公立大学が有する教育研究や社会貢献などに関する基本理念に着目し、それらの理念に基づいた特色化の必要性について論じる。

その背景である外部環境の変化として、わが国の大学進学率は 50%を超え、18 歳人口は減少し続けており、わが国の高等教育は成熟期にあることがあげられる。一方、世界に目を転じると、グローバル化が急速に進展しており、国内だけでなく世界の大学も含めた大学間競争が激化している。そのような状況のなか、わが国の大学が発展し、持続性のある経営を行っていくためには、大学は差別化・特色化を図り、地域や世界で求められる大学になる必要がある。天野(2015)は、大学のユニバーサル化が進展するなか、建学の精神は大学の教育理念や理想、目的に関わっており、私立大学の個性化は教育のなかに現れると指摘しており、「建学の精神」や教育理念による個性化を企図していく必要があるとしている<sup>33</sup>。

技術革新、グローバル化、地域経済の衰退といった外部環境の変化に応じて、大学への社会的要請も変化している。大学は、そのような外部環境の変化に適切に対応していく必要がある。そのために、大学はそれぞれの置おかれているポジションによって、地域に世界に求められる大学になるために、改めてそれぞれの理念に立ち返り、目指すべき大学像を明確にしていく必要がある。ただし、「建学の精神」や教育理念などに基づいた目指すべき姿は、国公立とといった設置形態、都市部にあるのか地方にあるのかといった所在地、学生数規模、現在有する教育研究資源などによっても個性化や特色化を図る方向性が異なるであろう。

そこで「スーパーグローバル大学創成支援」事業に採択されている大学のなかから、国立大学 2 校、私立大学 2 校を抽出し、大学の国際化に関連する理念や建学の精神、教育研究目標などについて概観する。

- ① 北海道大学……「フロンティア精神」、「国際性の涵養」、「全人教育」及び「実学の重視」という教育研究に関わる基本理念を掲げている。「国際性の涵養」では「教養教育の充実によって自文化の自覚に裏づけられた異文化理解能力を養い、外国語コミュニケーション能力を高め、国際的に活躍できる人材を育成することの必要性はいうまでもない。北海道大学は、学生及び教職員の国際性を涵養し、国際社会の発展に寄



与するため、海外留学・研修の機会を拡大するとともに、外国人研究者・留学生の受け入れを積極的に推進し、アジア・北方圏をはじめとする世界の人々との文化的・社会的交流の促進を目指す」<sup>34</sup>としている。

② 東北大学……基本目標として「開学以来の『研究第一主義』の伝統、『門戸開放』の理念及び『実学尊重』の精神」を基に、教育目標・教育理念として「指導的人材の養成」を掲げ、使命として「研究中心大学」を掲げ、基本方針として「世界と地域に開かれた世界リーディング・ユニバーシティ」を目指すことを掲げている<sup>35</sup>。

③ 明治大学……建学の精神として「権利自由、独立自治」を掲げ、使命として「世界へ『個』を強め、世界をつなぎ、未来へ一知の創造と人材の育成を通し、自由で平和、豊かな社会を実現する」としている<sup>36</sup>。

④ 関西学院大学……理念・目的として「キリスト教主義に基づき、教育基本法および学校教育法の規定するところに従い、広く知識を授けるとともに深く専門の学芸を教授研究し、人格を陶冶することを目的とする」を掲げている。そして、教育研究目標として、「全ての学生に対する質の保証」「研究支援の充実と成果の社会還元及び社会連携の強化」「キャンパスのグローバル化の推進」「総合的な学生支援の実現」「高大接続の推進」「世界的な研究拠点のため、大学院の充実を図り、若手研究者の育成に努める」を掲げている<sup>37</sup>。

このように、それぞれの大学で、掲げる理念や建学の精神、教育研究目標などは独自で特色あるものとなっている。

すべての大学は、教育研究機能のPDCAサイクルを機能させるために、アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシーの3つのポリシーを確立しておかなければならない。このことと同じように、大学運営全般および国際化の推進のためのPDCAサイクルを機能させるためには、理念や教育目標に「大学の国際化」に関連するポリシーを盛り込み、常に理念に立ち返って、実現できているかを振り返る仕組みが必要である。

篠田(2015)は、2014年に私学高等教育研究所が行った地域連携(COC)マネジメントに関するアンケート調査結果<sup>38</sup>から、「地域連携の方針が学則やミッションに明確に位置付けられ、地域連携の専門部署や全学的委員会が置かれ、権限の委譲が進んでおり、成果指標が明確で、成果をチェックし、フィードバックする仕組みがあるところが成果を上げ、COC補助金の採択率も高い」ことを指摘し、『方針の浸透』は成果にかなり影響をもつ

ている」と示唆している<sup>39</sup>。

ここで指摘しておきたいのは、「方針の浸透」が成果と結びついていることである。そういった方針は、ミッションやビジョンに位置づけられるものであり、それらミッションやビジョンは、理念や建学の精神に基づくものである。すなわち、上述した「スーパーグローバル大学創成支援」事業の採択校のように、今後地方大学が国際化を進めていくうえで、理念や建学の精神、目的などに「国際化」や「グローバル化」に関連する方針が明記されていることを必須要件とすべきであるということである。

#### IV 理念型経営の有用性－京セラフィロソフィの事例研究

これら大学という特有の組織構造を踏まえたうえで、企業における経営理念の機能と効果について考察し、理念型経営の有用性について先行研究から整理する。そして、企業における理念型経営として京セラフィロソフィの従業員への理念浸透、その理念浸透による従業員の意識改革と行動改革について、先行研究から考察する。

なかでも、地方大学は厳しい経営環境にあることから、JAL再生に関する先行研究に焦点をあて、経営理念の浸透がいかに従業員の意識改革と行動改革、組織再生に有用であるかを明らかにする。

##### 1 企業の経営理念

本項では、大学の理念や建学の精神と対比して考察していくために、先行研究を基に企業における経営理念の定義について整理する。そして、その経営理念の浸透の意義について確認したうえで、具体的な企業における経営理念に関する事例として、京セラフィロソフィを取り上げ、その浸透のプロセスについて先行研究を基に整理し、理念浸透の有用性について考察していく。

##### (1) 経営理念に関する整理

北居・松田(2004)は、経営理念には唯一の定義はないものの、主体が個人であるのか、組織であるのかを踏まえつつ、経営理念が公表されていなければ経営者個人の心情や経営哲学と区別できなくなることから、公表性が重要であると指摘している<sup>40</sup>。その考え方を基に「公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基

づく価値観として明文化されたもの」<sup>41</sup>と経営理念を定義している。

また、北居・松田(2004)は、経営理念の定義に関するこれまでの先行研究を整理し、経営理念は「より抽象的で理想を示した上位概念から(理念)、具体的で実践的な下位概念(方針)」<sup>42</sup>のように構成要素が階層をなしており、図表 7-4 のとおり柔軟性を有していることを明らかにしている。

図表 7-4 経営理念の階層

階層	不変 or 可変	概念
上位概念 (理念)	不変	創始から伝えられることで組織の基軸となるもの
下位概念 (方針)	柔軟に変化	企業環境の変化によって柔軟に変化するもの

(出所) 北居・松田(2004、94-95 頁)の記述内容を基に筆者作成

廣川・芳賀(2015)は、経営理念の定義について多くの先行研究から類型化を行い「経営理念とは、組織に内在した価値観や行動規範であり、経営活動を通じて社会に発信されたもの」<sup>43</sup>と定義している。そして「企業の存在意義や使命といった上位の概念は恒久的であり、具体的な方針や規範といった下位概念は可変的である。このような階層構造をもつことによって、自社の意義や使命を反映させながら、経営環境にあわせた方針を打ち出し、環境の変化に柔軟に対応することができる」<sup>44</sup>と論述している。

伊丹・加護野(1999)は「経営理念が提供するものはじつは組織の理念的目的(この企業は何のために存在するか)だけでなく、経営のやり方と人々の行動についての基本的な考え方あるいは規範をも内容に含んでいる」<sup>45</sup>としている。そのうえで、経営理念が提供してくれるものは、組織構成員がその組織のなかで暮らし、仕事を行っていくうえでの価値観であるとし、組織に価値観が必要な理由として、つぎの3点をあげている<sup>46</sup>。

- ① 理念的なインセンティブ……「正しいと思える価値観をもって人々が働くとき、人々のモチベーションは一段と高まる」<sup>47</sup>。
- ② 判断基準としての価値観……「価値観は人の意欲をかき立てるばかりでなく、人々が行動をとり、判断するときの指針を与える」<sup>48</sup>。
- ③ コミュニケーションのベース提供……「同じ価値観で受取るからこそ、あるメッセージのもつ意味が正確に伝わる」<sup>49</sup>。

これらのことから経営理念は、理念として創業者の経営哲学を表す価値観、あるいは組織の基盤となる価値観であり、企業を取り巻く経営や社会環境の変化にも柔軟に対応し、状況に応じた経営管理や組織構成員の行動についての基本となる方針で構成されているといえる。すなわち、組織と働く組織構成員の拠りどころとなる価値観であり、組織にとって必要不可欠なものであることがわかる。

## (2) 経営理念浸透方策と効果

北居・松田(2004)は、わが国企業における経営理念の浸透方法とその効果について、大規模質問票調査をもとに実証研究を行い考察している<sup>50</sup>。

そして、理念の浸透方策として、一次的浸透メカニズムによる効果について「一次的浸透メカニズムを通じた社会的コントロールは、人々のモチベーションを高め、コミュニケーションを円滑にし、職場を活性化させる効果をもたらす」<sup>51</sup>と指摘している。そして、分析結果から「成果主義の強化・非強化に関係なく人事成果に好影響を与えていた」「成果主義を強化している企業ほど、一次的理念浸透メカニズムの与える影響は大きくなっていた」<sup>52</sup>という結果を導き出している。

そして、北居・松田(2004)は「組織内外の大きな環境変化に直面している企業は、これまで以上に理念浸透活動を積極的に展開していく必要がある」<sup>53</sup>ことを指摘している。さらに、その理念浸透活動のなかでも「社長による直接現場指揮や、新人社員教育を徹底する」<sup>54</sup>といった活動が有効であると示唆している。そして、「企業内外の環境変化に伴い、明示的な理念浸透による原理原則の具体化は、現代の日本企業にとって重要な戦略課題である」<sup>55</sup>と論じている。

このような示唆は、大学を取り巻く内外の環境が非常に厳しくなっているなかであって、示唆に富んだ指摘といえる。

## (3) 経営理念の機能と効果

高(2010)は、経営理念の浸透が個人のパフォーマンスにどのように影響するのかについて定量的な分析を行っている<sup>56</sup>。そして、分析結果から理念浸透の影響要因として「共感」と「行動反映」をあげ「経営理念への共感が高ければ、経営理念の内容に関する理解や認識が深まる」<sup>57</sup>ことを示すとともに「経営理念への共感とは、理念の行動への反映を促す効果を持つ」<sup>58</sup>ことを検証している。すなわち、経営理念への共感が高まることが経営理念

の内容に対する理解や認識の深まりにつながり、行動への反映を促すことになるといえる。

そして、高(2010)はインプリケーションとして、つぎのように整理している<sup>59</sup>。

- ① 上司の理念に対する姿勢……「上司の理念に対する姿勢は、部下の情緒的なコミットメント（組織としての一体感）に作用する」<sup>60</sup>。
- ② 組織に対する情緒的なコミットメント……「経営理念の浸透が、職務関与や革新指向性への働きかけを通じて、組織成員個々のパフォーマンスを高めていく」<sup>61</sup>。
- ③ 幹部向け研修……「上司の言動などは、浸透施策（教育訓練）によって大きな影響を受ける。特に、幹部向けの研修が重要な意味を持つてくる」<sup>62</sup>。

また、北居・松田(2004)は、経営理念の機能について先行研究を基に、つぎのように整理している。経営理念は、内外における企業を取り巻く環境の大きな変化に適応する機能を有しており、内部においては、組織構成員を動機づけるとともに、組織構成員の一体感を醸成する機能を有している。また、外部における社会的適応機能として、自社の活動を正当化することができる機能を有しているとともに、環境に適合しその組織の存続効果や組織の活性化を促す機能を有している<sup>63</sup>。

## 2 京セラフィロソフィ

これまで先行研究を基に、経営理念の浸透の有用性について考察してきた。本節では、経営理念の具体的な先行事例研究としてJALの再生事例を基に、フィロソフィの浸透による従業員の意識改革と行動改革を経て、組織再生に至るプロセスについて考察する。

稲盛和夫氏は、京セラ株式会社の創業者であり、社長、会長を経て現在名誉会長の職にある。2010年2月にJAL会長に就任し、京セラフィロソフィをベースにJALを再生に導いたことで良く知られている<sup>64</sup>。その稲盛氏の稲盛経営哲学である京セラフィロソフィとは『人間として何が正しいのか』、『人間は何のために生きるのか』という根本的な問いに真正面から向かい合い、様々な困難を乗り越える中で生み出された仕事や人生の指針であり、京セラを今日まで発展させた経営哲学<sup>65</sup>である。

まず、稲盛氏の経営哲学である京セラフィロソフィを概観し、そのフィロソフィの基で展開されている、アメーバと呼ばれる小集団に組織を分けたアメーバ経営について概括する。そして、JALが経営破綻から再生へ至ったプロセスを事例に、フィロソフィがいかに機能し、従業員の意識に変化をもたらし、行動が改革されたのかについて考察する。

稲盛経営哲学である京セラフィロソフィとは「稲盛氏が27歳で知人の支援を得て京セ

ラを創業して以来、心血を注いで経営に打ち込む中で見出した、経営の目的、経営における判断基準、そして人生における判断基準である」<sup>66</sup>。その「人間として正しいことを正しく貫いていく経営姿勢を示すのが」京セラの社是である「敬天愛人」<sup>67</sup>である。

この「敬天愛人」の考え方に基づいた経営理念が、京セラの経営理念として「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」<sup>68</sup>と表されている。「この経営理念を実現するために社員が持つべき考え方としてまとめられたのが『京セラフィロソフィ』である」<sup>69</sup>。この京セラフィロソフィは、現在 121 項目で構成され「人間として正しいこと」を行うために必要となる行動基準や行動指針としてまとめられている。いくつかの象徴的な項目として「素直な心を持つ」「常に謙虚であらねばならない」「成功するまで諦めない」「自らを追い込む」といった考え方が記されている<sup>70</sup>。

稲盛(2013)は、アメーバ経営とは経営哲学である京セラフィロソフィを基にしたトータルな経営管理システム<sup>71</sup>であり、「アメーバ経営とは、組織を小集団に分け、市場に直結した独立採算制により運営し、経営者意識を持ったリーダーを社会に育成すると同時に、全従業員が経営に参画する全員参加型経営を実現する経営手法」<sup>72</sup>であると述べている。

そのアメーバ経営は、3つの目的を有している。第1の目的は「市場に直結した部門別採算制度の確立」、第2の目的は「経営意識を持つ人材の育成」、第3の目的は「全員参加経営の実現」である<sup>73</sup>。それら3つの目的の概要はつぎのとおりである。

- ① 部門別採算制度……売上は最大に、経費は最小にという会社経営における原理原則を実施するために、細分化された小さなユニットが「アメーバ」と呼ばれる独立採算単位となる。その部門別採算制度においては、市場の変化に常に対応できるよう、アメーバ単位の経営体として経営管理していくことが求められている<sup>74</sup>。

そして、この「アメーバ」には、責任者であるリーダーが配置され、経営に関する計画から、その実施にかかるマネジメント、労務管理、そして資材調達といったことまで、アメーバ単位で経営が任されることになる<sup>75</sup>。

アメーバ単位で経営が任されるということは、採算をアメーバ単位で考えるということであることから、一般的には会計の知識が必要となるが、会計の特別な知識がなくても、アメーバ単位の採算がわかるように導入されたのが「時間当たり採算表」である。「時間あたり採算では、各アメーバの収入と経費だけでなく、その差額である付加価値を計算する」<sup>76</sup> ことによって、アメーバ構成員全員が経営状態を把握できるよう可視化が図られるようになっている。

また、この組織は、市場に柔軟に対応することができるよう、市場に合った組織に臨機応変に変更されるという特徴を有している。すなわち、アメーバ経営単位の組織は「市場の動向に合わせてつねに進化を繰り返している」<sup>77</sup>。

- ② 経営意識を持つ人材の育成……たとえ小さなユニットである「アメーバ」であっても経営管理を任されることによって『自分は経営者のひとりだ』という意識を持つようになる。そうすると、リーダーに経験者としての責任感が生まれてくるので、業績を少しでもよくしようと努力する。つまり、従業員として『してもらう立場』から、リーダーとして、『してあげる』立場になる。この立場の変化こそ、経営者意識の始まりなのである』<sup>78</sup>。すなわち「アメーバ」を任されているリーダーは、部門別採算制度と同期して、経営管理者として「売上最大、経費最小」を目標に日々の業務の進捗管理や工程管理といった組織運営を任されることになる。それゆえ、経営者としての意識を持つようになるのである<sup>79</sup>。

- ③ 全員参加経営の実現……京セラは「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」という経営理念を有している。この理念は普遍的な経営理念といえ、労使が対立することなく、すべての従業員が納得し、共有できるものである<sup>80</sup>。

これら3つの目的が実現する経営管理システムがアメーバ経営であり、その経営管理システムは、京セラの経営理念への共感と共通理解がその根本となっている。

### 3 JAL再生からの整理

JALが経営破綻し、その再生を任されたのが京セラの稲盛氏であった。その再生にあたって、京セラフィロソフィに基づいて、アメーバ経営が導入され、再生への道を歩んだという。本節では、先行研究を基に、フィロソフィに基づいたJAL再生のプロセスを概括し、再生にあたっていかにフィロソフィが重要であったのかについて考察する。そして、再生にあたってどのような要因が従業員の意識改革と行動改革に影響したのかについて整理する。

#### (1) JALの経営破綻時の状況

JALは、1987年に完全民営化されている。1986年から1991年のバブル経済時代は、労使関係が複雑化するとともに、不採算路線を維持するなど、高コスト体制が続いた。そ

のような状況のなか、2008年9月にリーマン・ショックが発生し、JALは急速に経営が悪化し、2009年3月の決算では、営業損益 508 億円、最終損益 631 億円の赤字となった。そして翌年 2010 年 1 月には負債総額が 2 兆 3,200 億円となって、会社更生法を申請し、公的支援策として企業再生支援機構と政策投資銀行による 9,000 億円にものぼる資金供給枠が設けられ、上場廃止となっている<sup>81</sup>。

その後、2010 年 2 月には、稲盛氏が会長となって JAL 再生に乗り出し、急速に V 字回復を果たして、2011 年度決算として 2012 年 5 月には営業利益 2,049 億円と過去最高決算を発表した。この背景に大規模リストラが行われたことに留意しておく必要がある。具体的には、企業再生支援機構から 3,500 億円の出資、5,215 億円にのぼる金融機関の債権放棄、従業員の 30%にあたる 1 万 6 千人の削減、従業員の給料削減、不採算路線からの撤退、保有機体数の削減などが行われた。これら大規模なリストラ効果もあって、この 2012 年 3 月期決算では、売上高および営業収益は 7,463 億円も減少しているものの、営業費用は 1 兆円強も削減されている。そして、2012 年 9 月には東証一部に再上場を果たした<sup>82</sup>。

## (2) アメーバ経営による再生要因

このように JAL 再生には大きなリストラ効果があったが、水野(2012)は稲盛氏による京セラアメーバ経営の導入が、JAL 再生に大きく貢献しているとして、経営理念の導入による JAL 社員の意識改革および部門別採算制度の導入を再生要因としてあげている<sup>83</sup>。

まず、経営理念の導入による JAL 社員の意識改革のために「意識改革・ヒトづくり推進部」が設置され、当時の「社長を含む役員全員と部長クラスの経営幹部約 50 人を対象にしたリーダー教育から意識改革が始められた」<sup>84</sup>という。そして、2010 年 8 月から「JAL フィロソフィ」策定のために、先のリーダー研修から 10 人が選抜され、同年 12 月に「JAL フィロソフィ」が完成している<sup>85</sup>。

つぎに部門別採算制度が大きな再生要因であった。具体的には、アメーバという小集団ごとの部門別採算制度として路線統括本部が設置され、路線ごとに収支を計算することによってコストダウンが図られた<sup>86</sup>。そして、何より部門別採算制度の導入とその結果である情報の共有によって、現場職員が当事者意識として採算を意識するようになった<sup>87</sup>。従業員一人ひとりに、経営者意識が芽生えたことが大きかったといえる。

稲盛氏本人は、JAL を再生に導いた要因として、「新たな経営理念の確立」「『フィロソフィ』をベースとした意識改革」「独自の管理会計システムの導入」「『世のため人のため』



という大義の共有」「無給で再建に取り組む無私の姿勢」の5点について、つぎのように示している<sup>88</sup>。

- ① 新たな経営理念の確立……JALの企業としての目的として「全社員の物心両面の幸福を追求すること」を「経営理念」として明確に定めた。この経営目的を経営幹部から社員の一人ひとりに至るまで共有することで、自己犠牲を顧みずに再建に望んだことが最大の原動力である<sup>89</sup>。
- ② 「フィロソフィ」をベースとした意識改革……「フィロソフィ」の共有のために、徹底して研修が行われた。まず、リーダー教育として経営幹部約50人が集められ、リーダーのあり方から経営の考え方まで徹底した研修が行われ、まず幹部社員の意識が変わった。そしてその研修結果が伝わり、各部署のリーダーから同じ研修受講の希望が出され、一般社員向け教育が行われて現場での一人ひとりの意識改革がなされていた。受講者数は数千人にのぼった<sup>90</sup>。
- ③ 独自の管理会計システムの導入……収支の責任が誰であるのかにかかわらず、責任体制も不明確であった。その象徴的な事象として、路線ごとや便ごとの採算もわからなかった。それゆえシステムを導入し、リアルタイムにそれぞれの採算がわかるよう可視化を図ることとした。2011年4月からJALの管理会計システムが稼働することになり、部門ごとの実績を発表する業績報告会が月次で行われ、数字で経営することが当然となり、社員の採算意識が高まった<sup>91</sup>。
- ④ 「世のため人のため」という大義の共有……JALの再生には、つぎに示す「世のため人のために」という3つの大義の社員への共有がある。その3つの大義とは、JALが破綻すれば日本経済へ影響があるということ、JALを破綻から救いJAL社員の雇用を守らなければならないということ、およびJALを再生し日本国民の利便性を守らなければならないということである。それら3つの大義について、社員全員への共有が図られ、会社が一つになり再建への大きな力となった<sup>92</sup>。
- ⑤ 無給で再建に取り組む無私の姿勢……80歳に近い稲盛氏が、再建にあたって無給という無私の姿勢で臨んだ姿が、社員の心を動かした。無給かつ全身全霊で取り組む姿勢をみせることによって、再建に向けJAL社員の一人ひとりに伝わり、再建にむけた社員のモチベーションが上がった<sup>93</sup>。

このように、JAL再生にあたっては、経営哲学、経営理念であるフィロソフィが重要な役割を果たしたといえる。JALの社員自らが策定したJALフィロソフィには、経営

に対して傍観者であったという反省から「一人ひとりがJALの代表者になって、当事者意識を持つ」<sup>94</sup>という項目が加えられている。そして、そのJALフィロソフィの浸透のために「意識改革・人づくり推進部」が設置され、2011年から契約社員等を含めてすべての社員を対象としたフィロソフィ教育が展開された<sup>95</sup>。

徹底したフィロソフィ教育が実施された結果として、すべてのJAL社員がフィロソフィを理解し、単なる労働者ではなく、経営者意識を持つことができるよう、社員に意識改革がもたらされた。このようにフィロソフィを浸透させ、組織構成員の隅々にまでフィロソフィを理解させ、意識や行動の変化を促す仕組みは、今後同じようなフィロソフィ教育を行う必要のある組織にとって、参考なるものといえる。

しかしながら、やはりJAL社員の意識改革は、かなり困難なことであったという。当時、JAL再建にあたっては、稲盛氏と同時に赴任した大田嘉仁は、会長補佐兼意識改革担当専務執行役員という立場で、社員の意識改革の推進にあたった。そこで、そのような困難な状況を打破すべく、意識改革を推進するためにつぎの6つの原則<sup>96</sup>を示し、さまざまな施策を実施したとされている。

- ① 自社の文化は自社でつくる。
- ② リーダーから変える(リーダーの意識が変われば、部下の意識も変わる)。
- ③ 全社員の一体感を持たせる(本社と現場にいる社員の接点を増やし、ベクトルを揃える)。
- ④ 現場社員のモチベーションを少しでも高める(現場社員の努力を認め感謝する)。
- ⑤ 変化を起こし続けることで本気度を示す。
- ⑥ スピード感を重視する(必要なことは一気呵成に実行する)。

そして、これら6つの原則に基づいた社員教育として、経営幹部を対象としたリーダー教育、管理職を対象とした同様のリーダー教育、それら教育が行われた後に行われたJALフィロソフィの作成、そしてそのJALフィロソフィに基づく全社員を対象としたフィロソフィ教育が実施された<sup>97</sup>。これらの社員教育による意識改革がJALにつぎの3つの大きな影響をもたらした<sup>98</sup>。

- ① 一人ひとりの行動改革……「失敗を素直に認めて反省する姿勢や、職場の仲間や顧客に尽くそうという利他の精神が社員の心に表われ、一人一人の行動を変えた」<sup>99</sup>。
- ② 組織としての一体感……JAL破綻時は、社員はそれぞれの立場から物事を考え、個々に権利や正当性を主張していたが、意識改革が進み組織として一体感が生まれた。

③ 経営者としての意識……「売上最大、経費最小」という採算意識が根付き、経営者意識が醸成された。

JAL再生に至るプロセスのなかで、どのようにJALの経営者層や管理職、従業員一人ひとりの意識改革と行動改革がなされてきたのかについて考察してきた。次節ではJALの再生事例を参考に、大学組織特有の組織構造や意思決定システムおよび職制の異なる教員と事務職員との関係などから、地方大学において、すべての教員と事務職員がどのように国際化の必要性を理解し、意識改革と行動改革を行っていくべきかについて考察する。

## V 地方大学におけるアメーバ経営適用の意義

本節では、地方大学が置かれている厳しい経営環境のなかで、経営破綻の危機に直面している状況を踏まえ、大学構成員の意識改革と行動改革を促し、組織を変革し持続性のある経営を行っていくために必要となる大学経営戦略について、理念や建学の精神の浸透の観点から考察する。具体的には、JAL再生のプロセスを参考として、大学における経営理念といえる建学の精神や理念の浸透に基づいた大学構成員の意識改革と行動改革、経営人材の育成および教職協働といったモデルを提示する。

### 1 建学の精神や理念の浸透

まず、企業の経営理念を考察した内容を基に、地方の小規模な私立大学を想定して、経営理念は図表 7-4 に示したように、変えてはならない部分と柔軟に変化する部分の二階層となっていることを踏まえ、建学の精神の見直しから着手し、大学構成員の意識改革と行動改革へとつなげる経営戦略フレームについて考察する。建学の精神の見直しにあたっては、大きな外部環境の変化として、地域社会や経済においてグローバル化が進展していること、それゆえグローバルに活躍できる人材育成が求められていることを前提としている。

#### (1)「建学の精神」見直しの必要性

私立大学にとって「建学の精神」は、創立者が設立した理念や理想を掲げたものであり、企業にとっての経営哲学や経営理念に相当するものといえる。建学の精神が経営理念に相当するものであるとするならば、経営理念と同じように不変である部分と可変である部分の二階層で構成されていることになる。そこで、その考え方のもと、建学の精神の見直し

についてまず考察する。

建学の精神や理念は、創立時の言葉で綴られていることが多く、創設時と現代とでは時代背景も異なることから、理解しにくい場合もある。組織構成員の一人ひとりにまで、建学の精神や理念を浸透させるためには、現代的に解釈し、伝わりやすく、わかりやすい言葉で綴り直す必要がある。あるいは、理解しやすくても、現在の社会情勢に合致していない部分がある場合は、見直す必要がある。

そこで、つぎのようなプロセスと留意点を踏まえて、上述したJAL再生におけるフィロソフィ作成およびその浸透過程を参考に、建学の精神見直しのプロセスの提示を試みる。

- ① リーダー教育の実施……大学経営者幹部を対象とした「建学の精神」についてのリーダー教育を行う。講師は「建学の精神」や自大学の歴史である自校史を最も理解している教員があたる。「建学の精神」について、わかりやすく、だれもが共通に理解することができるよう説明することがポイントとなる。
- ② 管理職教育の実施……各部署をマネジメントしている管理職を対象とした研修を実施する。法人と大学という組織特性を踏まえ、事務職員の部長や課長といった管理職だけではなく、大学の学部や学科における管理職といえる教育主任や研究主任といった責任者も対象とする。教職協働を進めていくうえでの前提要件となる。
- ③ 「建学の精神見直し検討委員会」の設置……それら教育を行ったうえで、各学部を代表する教員、事務職員の管理職から選抜した者を合わせて 10 名程度までの検討委員会を設置する。教職協働のファースト・ステップである。
- ④ 具体的な見直し作業……変えてはいけない考え方、変えなければならない考え方を整理する。また、現代的な解釈を行う必要があるかどうか検討する。その際には、SWOT分析などによる外部および内部環境の変化を踏まえて検討を行う。
- ⑤ 外部環境変化……外部環境変化要因として社会や経済、地域経済や地域におけるコミュニティの「国際化」「グローバル化」、地域経済や地域社会の活性化の観点から「地方再生」を念頭において検討を行う。
- ⑥ 内部環境変化……意思決定スピードが外部環境の変化に対応できていない状況、ステークホルダーへの説明責任、コンプライアンス（人間として正しいことをする）が求められていることなどを念頭において検討を行う。
- ⑦ 伝わりやすさとわかりやすさ……すべての構成員に建学の精神や理念を浸透させるためには、伝わりやすい言葉で、理解しやすく簡潔明瞭に記し、構成員が共感や共鳴

するよう考える必要がある。

この手順が、理念や建学の精神の浸透のための経営戦略である。

## (2) 大学における構成員意識改革のための6原則

このように建学の精神は見直すことができるが、重要なのはその建学の精神の浸透による組織構成員の意識改革である。そこで、先述したJAL再生の事例にあるような意識改革推進のための6つの原則に基づいた取り組みを行っていくべきと考える。

図表 7-5 組織別意識改革のための6つの原則

JAL 6つの原則	地方大学 6つの原則
自社の文化は自社でつくる。	建学の精神や理念の現代的解釈を行い、大学の使命および国際化を念頭においた時代のニーズにあった自学の文化を教職員が協働で創る。
リーダーから変える（リーダーの意識が変われば、部下の意識も変わる）。	組織の変革のために、理事長や学長などのリーダー自らが変わり、率先垂範し、個々の教職員の意識と行動の改革を促す。
全社員の一体感を持たせる（本社と現場にいる社員の接点を増やし、ベクトルを揃える）。	理事長や学長は、教職員との対話機会を増やし、構成員の一体感を醸成し、大学の国際化の必要性を共有し、進むべき方向性を合わせる。
現場社員のモチベーションを少しでも高める（現場社員の努力を認め感謝する）。	現場が重要であるとの認識を共有し、教育現場や事務室で奮闘する教職員の努力を認め、感謝の意を表し、教職員のモチベーションを上げる。
変化を起こし続けることで本気度を示す。	理事長や学長は、変化し続ける姿勢や方針を具体的に示し、本気であることをすべての教職員に伝える。
スピード感を重視する（必要なことは一気呵成に実行する）。	組織の二重構造を理解するとともに、教授会の議論を尊重し、丁寧な議論をしたうえで、機会損失とならないようスピード感ある経営を行う。

（出所）大田（2017、272頁）に記述の「意識改革に当たっての6つの原則」に、「地方大学 6つの原則」部分を加筆して筆者作成

前述したJALにおける意識改革を推進するための6つの原則を基に、大学組織の特殊性を踏まえて、地方大学における意識改革のための6原則として作成したものが図表 7-5 である。こういった地方大学における構成員の意識改革のための6つの原則を基に、先述したようなリーダー教育、管理職教育、「建学の精神」の見直し、時代に適応した新たな「建学の精神」浸透のための教育といったプロセスを構築することが肝要である。

## 2 組織を変革に導くためのプロセス

地方大学の組織を変革に導くために、195-196 頁にて概括したJALを再生に導いた5つの要因に基づいて、教職員の意識改革と行動改革、教職協働をベースとして、組織を変革していくために、大学組織の場合であれば、どのように考えることができるのかについて考察する。

- ① 新たな経営理念の確立……企業の経営理念にあたる大学の建学の精神や理念は、すべてが変更できないものではなく、環境の変化に応じて可変的な概念を包摂することに留意する。見直しにあたっては、建学の精神や理念が浸透しやすいよう、現代的解釈を行うなどして、伝わりやすく誰でもが理解できる言葉で、すべての教職員が共感し共鳴できるよう、教員と事務職員の協働による見直しを行う。
- ② 「フィロソフィ」をベースとした意識改革と行動改革……地方大学を取り巻く厳しい経営環境について、教職員の一人ひとりが同じように危機感を共有できるよう、説明の機会を創出する。そして、なぜ国際化が必要なのか、なぜ意識改革と行動改革が必要なのかを共通認識とする。つぎに、理事長や学長は、建学の精神や理念を共有するために、建学の精神や理念がすべての構成員に浸透するよう可能な限りの機会を創出する。
- ③ 独自の管理会計システムの導入……事務職員だけでなく、教員についても地方大学における厳しい財政状況について把握し理解しておかなければならない。企業における「売上最大、経費最小」に替わる「教育効果最大、経費最小」といった経営者意識をすべての構成員が共有できるシステムが必要となる。それゆえ、すべての構成員が財政状況を理解できるよう、管理会計を導入して財政状況の可視化を図る。学部別や学科別といった部門別の独立採算制度を構築するなどして、部門別の収支を明らかにし、部門別に責任ある経営ができるよう工夫を行う。

④ 「世のため人のため」という大義の共有……本来大学は、教育や研究活動を通じて「世のため人のため」に社会貢献し、社会に必要となる人材を育成し輩出していくという普遍的な使命を有している。特に地域活性化のための核としての機能を期待されている地方大学は、地域にとってなくてはならない存在としての大義を有している。その大義について、すべての構成員が共有するだけでなく、地域におけるステークホルダーである地域住民や地元企業、地元経済団体、地方自治体などとも共有するための方策を講じる必要がある。

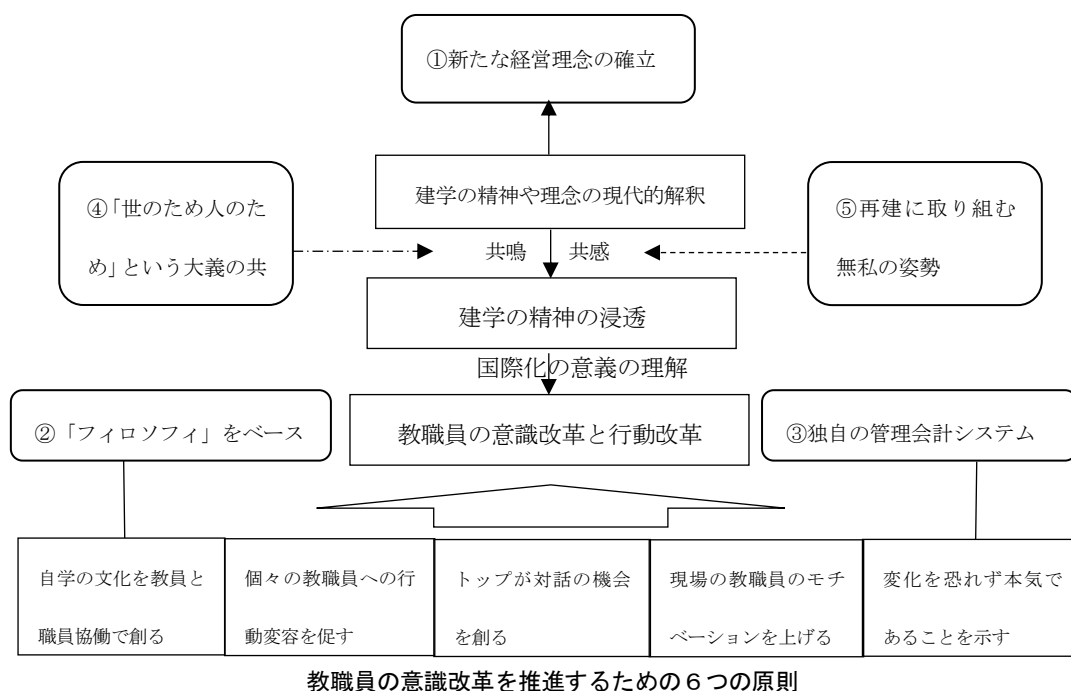
⑤ 無給で再建に取り組む無私の姿勢がある……理事長や学長をはじめとする大学経営を担う経営者が、厳しい経営環境のなか、持続的な経営のために奮闘し、取り組む姿勢を構成員に見せていく必要がある。そして、その取り組みへの理解を共有するために、教育や管理運営の現場に自ら直接出向き、現場の声を聴きながら取り組む。そうすることによって経営者は、すべての構成員と一体感のある経営を行い、教員や事務職員の意欲を喚起することができる。

先述してきたJALを再生に導いた5つの要因および意識改革を推進するための6つの原則について、大学組織への適用を図るため、図表7-6にそれらの関係を整理している。

大学には「世のため人のためになる」という崇高な使命がある。そのなかでも、地方大学は、地域社会や経済の活性化に貢献していくという崇高な使命を果たすための理念や大義があることから、組織を変革するために必要となる教職員の意識改革と行動改革を図るための理念的な基盤があるといえる。

地方大学の組織的な特徴としては、比較的学生定員が小規模であることがあげられる。それゆえ、大都市圏の大規模大学と比べて学部や学科の数も少ない。また、教学組織や管理運営組織も少人数で運営されている場合が多く、教職員数も少ない。こういった状況を踏まえると、大学経営者と教職員とが意思疎通を図るための機会も比較的創りやすく、すべての構成員の共通理解を得やすい環境にあるといえる。それゆえ、建学の精神や理念の浸透プロセスを通じた教職員の意識改革と行動改革を行っていく協働の基盤は整っているといえる。

図表 7-6 J A Lを再生に導いた5つの要因および意識改革推進のための6つの原則の大学組織への適用



(出所) 稲盛 (2017、4-18 頁) の記述内容および大田 (2017、272 頁) に記述の「意識改革に当たっての6つの原則」を基に筆者作成

## VI 教職員の意識改革と行動改革による組織変革

本章では、BSCにおける「業務プロセスの視点」に着目して、地方大学の国際化を推進していくために重要となる基盤的な戦略ともいえる組織を変革するために必要となる教職員の意識改革と行動改革、教職協働について考察してきた。

大学は、大学特有の組織構造である法人と大学、すなわち法人運営と教学運営という二重構造があることから、法人運営を行っていくうえでの経営戦略と教学改革といった教学運営における戦略との間でコンフリクトが生じやすい構造となっている。それゆえ、ガバナンスが機能するよう学長や副学長のリーダーシップが求められている。また、大学の組織構成員は、教員と事務職員という職制の違う者で構成されており、相互補完関係にある。しかしながら、大学を取り巻く危機的な外部環境について必ずしも共有できていない。教員は、教育研究に関する意識は高いものの、経営についての関心は低い場合が多いといった課題がある。また、事務職員には、経営人材としての役割が期待されており、高度な知



識や能力を獲得しなければならないという課題がある。

そこで本章では、地方大学の国際化にあたって、経営理念の浸透によって従業員の意識改革と行動改革を行い、組織を変革へと導き、企業を再生する手法として成功事例の多い京セラのアメーバ経営に着目した。その理由は、第1に地方大学は厳しい経営環境下において経営危機に直面していること、第2に大学は企業理念に相当する創立の理念や建学の精神を有していること、第3に教職員の意識改革と行動改革および教職協働が求められていること、第4に教職員には経営人材としての役割が求められていること、第5に地方大学は比較的小規模な大学が多いことから学部や学科規模も小さく、アメーバ単位での経営意識や経営管理が行いやすいことをあげることができる。そこで、先行研究を基にアメーバ経営の特徴を概括し、アメーバ経営における経営理念の浸透がもたらす有用性を考察した。そして、アメーバ経営の導入によって再生を果たしたJALの再生プロセスの事例を基に、経営哲学、経営理念であるフィロソフィが重要な役割を果たしたことを踏まえ、地方大学への適用を考察することとした。

そして、JALを再生に導いた意識改革を促進するために大田（2017）<sup>100</sup>が示した6つの原則を基に、それぞれの原則を地方大学に適用した6つの原則を図表7-5に示した。第1に「建学の精神や理念の現代的解釈を行い、大学の使命および国際化を念頭においた時代のニーズにあった自学の文化を教職員が協働で創る」、第2に「組織の変革のために、理事長や学長などのリーダー自らが変わり、率先垂範し、個々の教職員の意識と行動の改革を促す」、第3に「理事長や学長は、教職員との対話機会を増やし、構成員の一体感を醸成し、大学の国際化の必要性を共有し、進むべき方向性を合わせる」、第4に「現場が重要であるとの認識を共有し、教育現場や事務室で奮闘する教職員の努力を認め、感謝の意を表し、教職員のモチベーションを上げる」、第5に「理事長や学長は、変化し続ける姿勢や方針を具体的に示し、本気であることをすべての教職員に伝える」、第6に「組織の二重構造を理解するとともに、教授会の議論を尊重し、丁寧な議論をしたうえで、機会損失とならないようスピード感ある経営を行う」である。

以上の大学組織に適用した場合における教職員の意識改革を推進するための6つの原則について、すべての大学構成員が共通に理解しておく必要がある。そしてその6つの原則を踏まえ、地方大学の理念が教職員に浸透することによって、教職員の国際化への理解および意識改革が促され、危機意識が共有されるとともに、経営者意識が生じ、行動が改革されることになる。そして、経営者意識を持った教職員が一体となって協働することで、

組織を変革に導き、厳しい経営環境を乗り切っていくことができるものと考えられる。

これらのことを踏まえて、次節では、地方大学を取り巻くステークホルダーに焦点をあて、大学におけるB S Cの戦略マップにおいては最上位に位置付けられる「顧客の視点」について論じる。

#### 注

- 1 本章は、荒木利雄「地方大学経営におけるアメーバ経営の適用の意義—経営理念の浸透による組織改革」『経営戦略研究』関西学院大学経営戦略研究会、第12号、2018年9月、19-36頁に基づいて加筆・修正を行っている。
- 2 天野郁夫『大学教改革を問い直す』慶應義塾大学出版会、2015年3月、277頁。
- 3 『同上書』。
- 4 小日向允『大学の経営管理』中央製販印刷、2017年6月、57頁。
- 5 「この法律は、大学の教育研究に対する国民の要請にこたえとともに、我が国の高等教育及び学術研究の水準の向上と均衡ある発展を図るため、国立大学を設置して教育研究を行う国立大学法人の組織及び運営並びに大学共同利用機関を設置して大学の共同利用に供する大学共同利用機関法人の組織及び運営について定めることを目的」としている(文部科学省「国立大学法人法(平成十五年法律第百十二号)」[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houan/an/detail/1384226.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houan/an/detail/1384226.htm)、2018年8月12日閲覧)。
- 6 文部科学省「国立大学法人化の経緯」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/houjin/03052701.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/03052701.htm)、2018年4月15日閲覧。
- 7 「住民の生活、地域社会及び地域経済の安定等の公共上の見地からその地域において確実に実施される必要のある事務・事業のうち、地方公共団体自身が直接実施する必要はないものの、民間の主体に委ねては確実な実施が確保できないおそれがあるものを効率的・効果的に行わせるため、地方公共団体が設立する法人。目標による管理と適正な実績評価、業績主義に基づく人事管理と財務運営の弾力化、徹底した情報公開等が制度の柱」としている(文部科学省「地方独立行政法人法の概要」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kouritsu/04093001/003.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kouritsu/04093001/003.htm)、2018年8月12日閲覧)。
- 8 文部科学省『「公立大学法人制度」』の概要—地方独立行政法人及び国立大学法人との比較」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kouritsu/detail/1284493.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kouritsu/detail/1284493.htm)、2018年4月15日閲覧。

- 9 文部科学省「学校法人制度の概要」 [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/shinkou/07021403/001.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/001.htm)、2018年4月15日閲覧。
- 10 日本私立大学協会「学校法人って何」 [https://www.shidaikyo.or.jp/apuji/activity/2013\\_campaign\\_00.html](https://www.shidaikyo.or.jp/apuji/activity/2013_campaign_00.html)、2018年8月12日閲覧。
- 11 「同上ウェブサイト」。
- 12 小日向允『前掲書』2017年、60-63頁。
- 13 『同上書』63-65頁。
- 14 小日向允『私立大学のクライシス・マネジメント』中央製販印刷、2003年6月、11頁。
- 15 小日向允『前掲書』2017年、65-68頁。
- 16 小日向允『前掲書』2003年、32-35頁。
- 17 『同上書』11-12頁。
- 18 一般社団法人私立大学連盟「【文部科学省】学校教育法の一部改正にかかる通知を发出」  
[http://www.shidairen.or.jp/blog/info\\_c/others\\_c/2014/09/11/16117](http://www.shidairen.or.jp/blog/info_c/others_c/2014/09/11/16117)、2018年8月12日  
閲覧。
- 19 文部科学省「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律及び学校教育法施行規則及び国立大学法人法施行規則の一部を改正する省令について（通知）」 [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/nc/1351814.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/nc/1351814.htm)、2018年8月12日閲覧。
- 20 「同上通知」2頁。
- 21 「同上通知」。
- 22 「同上通知」。
- 23 「同上通知」2-3頁。
- 24 「同上通知」3頁。
- 25 「同上通知」。
- 26 一般社団法人国立大学協会『国立大学のガバナンス改革の強化に向けて（提言）』2017  
年5月23日、1-43頁。
- 27 『同上書』12頁。
- 28 『同上書』。
- 29 『同上書』12-13頁。
- 30 『同上書』13頁。
- 31 『同上書』。

- 32 『同上書』。
- 33 天野郁夫『前掲書』189-193頁。
- 34 北海道大学「基本理念と長期目標」<https://www.hokudai.ac.jp/introduction/information/kihonrinen.html>、2018年8月13日閲覧。
- 35 東北大学「大学の基本的な目標」<http://www.tohoku.ac.jp/japanese/profile/about/02/about0201/>、2018年8月13日閲覧。
- 36 明治大学「建学の精神と使命」<https://www.meiji.ac.jp/koho/information/mission/mission.html>、2018年8月13日閲覧。
- 37 関西学院大学「大学・学部・研究科等の理念・目的・教育目標」[https://www.kwansei.ac.jp/university/university\\_000372.html](https://www.kwansei.ac.jp/university/university_000372.html)、2018年8月13日閲覧。
- 38 私学高等教育研究叢書『地域連携活動の意義と推進マネジメントのあり方を考える』日本私立大学協会附置私学高等教育研究所、2015年3月、10-11頁。本アンケート調査は「文部科学省 平成25・26年度『地(知)の拠点整備事業』」に申請した私立大学全227校を対象とし、平成26年5月～7月に実施、136大学から回答(回収率59.9%)（『同上書』4頁）を得ている。
- 39 篠田道夫「組織・制度改革からマネジメント改革へ」『カレッジマネジメント』リクルート、Vol.192、May-Jun 2015、28頁。
- 40 北居明・松田良子「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠雄・坂下昭宣・井上達彦編『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房、2004年5月、94頁。
- 41 「同上稿」。
- 42 「同上稿」94-95頁。
- 43 廣川佳子・芳賀繁「国内における経営理念研究の動向」『立教大学心理学研究』第57巻、2015年3月、74頁。
- 44 「同上稿」。
- 45 伊丹敬之・加護野忠男(1999)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、1994年9月、333頁。
- 46 『同上書』。
- 47 『同上書』。
- 48 『同上書』。
- 49 『同上書』。

- 50 北居明・松田良子「前掲稿」93-121 頁。
- 51 「同上稿」116 頁。
- 52 「同上稿」。
- 53 「同上稿」117 頁。
- 54 「同上稿」。
- 55 「同上稿」119 頁。
- 56 高巖「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすかー経営理念の浸透に関する調査結果をもとに」『麗澤経済研究』第 18 巻第 1 号、2010 年 5 月、57-66 頁。
- 57 「同上稿」63 頁。
- 58 「同上稿」。
- 59 「同上稿」64 頁。
- 60 「同上稿」。
- 61 「同上稿」。
- 62 「同上稿」。
- 63 北居明・松田良子「前掲稿」95 頁。
- 64 稲盛和夫 OFFICIAL SITE「稲盛和夫の歩み」<https://www.kyocera.co.jp/inamori/profile/>、2018 年 8 月 14 日閲覧。
- 65 稲盛和夫 OFFICIAL SITE「フィロソフィ」<https://www.kyocera.co.jp/inamori/philosophy/philosophy/philosophy01.html>、2018 年 8 月 14 日閲覧。
- 66 大田嘉仁「日本航空再生プロセスにおける稲盛経営哲学の役割」アメーバ経営学術研究会編『アメーバ経営の進化ー理論と実践』中央経済社、2017 年 3 月、269 頁。
- 67 「同上稿」269-270 頁。「敬天愛人」とは西郷南洲の言葉で『『敬天』は道理を守る、道理に従って物事を考えるという意味であり、「愛人」は魂から発した優しい思いやりに満ちた心で人を愛しなさいということを意味する』（「同上稿」270 頁）。
- 68 「同上稿」270 頁。
- 69 「同上稿」。
- 70 「同上稿」。
- 71 稲盛和夫『アメーバ経営ーひとりひとりの社員が主役』日本ビジネス文庫、2013 年 6 月、30 頁。
- 72 『同上書』7 頁。

- 73 『同上書』 30-31 頁。
- 74 『同上書』 43 頁。
- 75 『同上書』 41 頁。
- 76 『同上書』。その付加価値の計算は、付加価値を総労働時間で除して 1 時間当りの付加価値を算出する(『同上書』)。
- 77 『同上書』 110-111 頁。
- 78 『同上書』 46 頁。
- 79 『同上書』 44-47 頁。
- 80 『同上書』 53 頁
- 81 水野一郎「京セラアメーバ経営の展開－JALの再生を中心として」『関西大学商学論集』第 57 巻第 3 号、2012 年 12 月、135 頁。
- 82 「同上稿」 135-137 頁。
- 83 「同上稿」 139-141 頁。
- 84 「同上稿」 139 頁。
- 85 「同上稿」。
- 86 「同上稿」 141 頁。
- 87 「同上稿」 142 頁。
- 88 稲盛和夫「日本航空の再建－フィロソフィに基づく経営」アメーバ経営学術研究会編『アメーバ経営の進化－理論と実践』中央経済社、2017 年 3 月、4-18 頁。
- 89 「同上稿」 4-5 頁。
- 90 「同上稿」 5-9 頁。
- 91 「同上稿」 9-11 頁。
- 92 「同上稿」 11 頁。
- 93 「同上稿」 11-13 頁。
- 94 近藤大輔・三矢裕「サービスの品質を高めるアメーバ経営－日本航空株式会社の客室サービスを変えた JAL フィロソフィ」アメーバ経営学術研究会編『アメーバ経営の進化－理論と実践』中央経済社、2017 年 3 月、27 頁。
- 95 「同上稿」 26-28 頁。
- 96 大田嘉仁「前掲稿」 272 頁。
- 97 「同上稿」 273-277 頁。

98 「同上稿」 264 頁。

99 「同上稿」。

100 「同上稿」 272 頁。

## 第8章 地方大学国際化のための顧客価値共創と満足度の向上

### －戦略マップ・BSCにおける「顧客の視点」－

#### I 価値共創によるステークホルダー満足度向上の有用性

本章では、バランス・スコアカード(BSC:Balanced Scorecard、以下「BSC」という)における「顧客の視点」に着目している。地方大学の国際化を推進し、地域に求められる存在となるために必要となる大学を取り巻くステークホルダーの満足度をいかに高めていくのかについて考察していく。非営利組織である大学にとって、戦略マップにおける「顧客の視点」は最上位に位置する。これまで、第5章から第7章において、それぞれ「財務の視点」「学習と成長の視点」「業務プロセスの視点」を論じた。これらは、本章で論じる「顧客の視点」における戦略目標を達成するための基盤となる視点である。

そこで、まず地方大学における学生や大学を取り巻くさまざまなアクターたちを中心に据えたマーケティングの考え方の必要性を論じる。具体的には、地域社会の活性化や地域への貢献の観点から、サービス・ドミナント・ロジックの考え方を基に、地域の日本人学生や外国人留学生、教職員、地域住民や地元企業、地元経済団体、地方自治体といったさまざまなアクターが協働のなかで価値を共創し、それぞれのアクターの文脈のなかで、新たな価値を生むプロセスについて考察する。また、地域のアクターたちと協働して価値共創を行っている地方大学の事例を分析し、アクターの満足度の向上につながることにについて考察する。そして、そういった価値共創が地域に社会的価値と便益をもたらすとともに、地方大学が国際化することにより、グローバル化した社会に対応しながら地域の複合的な課題解決のための力を有した人材育成に有用であることを明らかにする。

民間部門を対象として考えられてきたサービス・ドミナント・ロジックであるが、Osborne *et al.*(2014)は、サービス・ドミナント・ロジックの考え方に基づいたサービス提供は有用であり、公共部門における持続可能なビジネスモデルとなりえること、どのようなタイプのビジネスモデルであっても、協働は重要な要素であることを示唆している<sup>1)</sup>。

そして、大学を取り巻くステークホルダーの満足度の向上が、顧客である日本人学生、外国人留学生、地域住民、地元企業および地元経済団体の満足度の向上につながる好循環サイクルについて、Heskett *et al.*(2010)が提唱している利益や顧客ロイヤリティ、顧客満足度と従業員満足度などの連鎖を整理しているサービス・プロフィット・チェーンの考え



方<sup>2</sup>に基づいて考察し、地方大学にとっての顧客満足度を高める仕組みについて考察する。

## Ⅱ 価値共創による地域の活性化

### 1 企業と顧客による価値共創

#### (1) 価値概念の変遷

上田(2004)は、「共創」という概念は「多様な、異なる背景を持つ人々が『場』を共有しながら、持続的な創造活動を実践すること」<sup>3</sup>と整理している。また、朴(2017)は、マーケティングにおける「共創」は、マーケティングの主体となるものの関係性における相互作用のプロセスをとおして創られるものであるとしている<sup>4</sup>。そして、マーケティングでの価値の創り方と価値概念における価値創出から価値共創への変遷について図表 8-1 のように整理している。

図表 8-1 価値創出と価値共創の比較

	価値創出	価値共創
変化した影響度の高い外部環境	情報通信技術(ICT)の発達(ソーシャル・メディアなど)→コミュニケーション・ネットワーク形成が容易になった	
価値創出主体	企業	企業と消費者
消費者の態度	受動的	能動的
ソリューションの主体	企業	消費者間もしくは企業と消費者
価値概念	交換価値／機能価値 <sup>5</sup>	機能価値、使用価値 <sup>6</sup> ／文脈価値 <sup>7</sup> 、経験価値
価値伝達媒体	製品(有形財)が主体	製品、サービス(無形財)、製品とサービス
市場の機能	価値交換の場	主体である企業と消費者の相互作用の場
基本となる学問領域	伝統的マーケティング、グッズ・ドミナント・ロジック	サービス・マーケティング、リレーションシップ・マーケティング、サービス・ドミナント・ロジック

(出所) 朴(2017、25-27 頁)の記述を基に、朴(2017、27 頁)の「表 4-1」に、「変化した影響度の高い外部環境」「消費者の態度」「ソリューションの主体」の項目を加えて筆者加筆・修正

I C Tを中心とする新たな技術革新によって、人と企業や組織、人と人および組織と組織といったような関係性のあり方が変化している。その関係性のあり方の変化によって、価値の媒体についても、製品に埋め込まれた機能価値から、消費者間といった多様なアクター間で新たな価値を共創する文脈価値に移行しつつあるといえる。

## (2) 価値共創における企業と顧客との関係性

村松(2015)は、価値共創とは、顧客がモノやサービスを消費するプロセスのなかで行われる企業と顧客との直接的な相互作用であると指摘している<sup>8</sup>。また、顧客との接点が非常に重要であり、価値共創において企業は特定の部門で顧客との価値共創を捉えるのではなく、組織として顧客との関係性を捉えるべきであるとしている<sup>9</sup>。

前項で述べてきた価値概念の変遷について、グッズ・ドミナント・ロジック(Goods-Dominant Logic、以下「G D L」)とサービス・ドミナント・ロジック(Service Dominant Logic、以下「S D L」)の視点から整理する。

G D Lは、従来からあるモノを中心とした有形財に焦点をあてたマーケティングの考え方であり、アウトプットの単位をグッズとして、交換の世界を組み立てており、つぎの3つの中心性を持っている<sup>10</sup>。

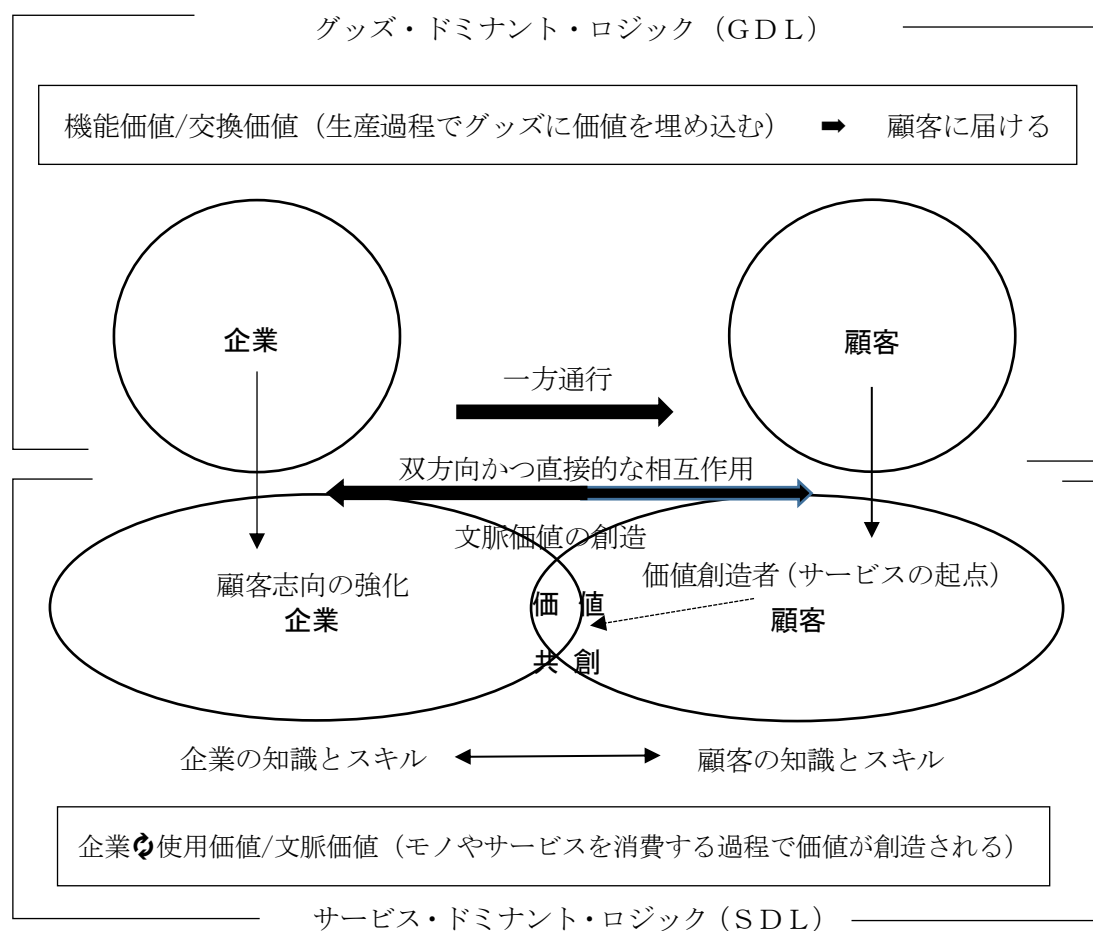
- ① グッズ中心性……グッズを中心に考え、グッズの生産過程において機能価値が埋め込まれている。
- ② 企業中心性……企業が中心的なアクターとして、経済的交換の中心となる。
- ③ 交換価値の中心性……製品であるグッズには、効用という交換価値が埋め込まれていると考える。

こういった中心性を有することから、企業を基点として考えることとなり、企業が中心であり、グッズを生産することが企業目的となってしまう、生産過程において価値が内在するように埋め込まれるのだと考えてしまう。それゆえ、結果的に価値の本来の意味を見失ってしまうことになるとしている<sup>11</sup>。

S D Lは、Stephen L. Vargo と Robert F. Lusch によって 2004 年に提唱された考え方

である<sup>12</sup>。サービスに焦点をあてて、企業と顧客がともに価値を創っていくという考え方に基づいており、すべての経済活動をサービスとして捉えている。すなわち、これまでモノとサービスとは分けて考えられていたが、モノとサービスとは一体であるとして、GDLで重要となる交換価値から、SDLでは、使用価値や文脈価値に重点を置いている。そして、価値は、企業と顧客が共に創るものであり、双方向であるという考え方であり、それゆえモノとサービスは、顧客が有するオペラント資源<sup>13</sup>である知識やスキルによって、それぞれが状況によって補完したり、融合したり、さまざまな関係性を有している<sup>14</sup>。また、SDLにおいては、顧客は単なる企業が創造した価値の受け手ではなく、価値を創造する過程に参加する主体的な価値創造者である<sup>15</sup>。

図 8-2 GDLとSDLにおける企業と顧客との関係性



(出所) 村松(2015、136 頁) の「図表 9-1」に、村松(2015、135-139 頁)の記述内容を基にして筆者加筆作成

図表 8-2 は、企業と顧客との関係性についての理解を促進するために、GDLとSDLにおける価値の考え方の観点から比較し、企業と顧客との関係性について整理を試みている。GDLの考え方では、企業と顧客との関係性は、企業から顧客への一方向であり、企業が主体となって生産過程において機能価値をグッズに組み込んで顧客に届ける。一方、SDLの考え方では、企業と顧客の関係は双方向的で直接的であり、モノやサービスを消費する過程において相互に作用し合い、双方の知識とスキルの組み合わせによって価値共創が行われる。また、顧客はサービスの起点として考えられ、顧客は価値創造者として企業と一緒に消費過程において、顧客にとっての文脈価値を共創する<sup>16</sup>。

## 2 サービス・ドミナント・ロジックの有用性

SDLは、これまでビジネスの世界で主に適用されてきた。Osborne *et al.*(2014)は、SDLの考え方に基づいたサービス提供は有用であり、公共部門における持続可能なビジネスモデルとなり、どのようなタイプのビジネスであっても協働することは、重要な要素となっていると示唆している<sup>17</sup>。

一方、近年、共創という考え方は、教育プログラムの理念の一形態として捉える傾向が広がっている。特に、地方創生の観点からは、大学は地域活性化の核となることが期待されていることから、地域に貢献するための取り組みが推奨されている。すなわち、教育においては地域に貢献できる人材育成を行う必要があることから、地域や地域住民、そして国際化の観点とも相まって、日本人学生と外国人留学生との関係性を強化し、すべてのアクターが共創する教育プログラムが展開されている。

そこで、SDLの考え方が教育プログラムに適用できるよう、GDLとの比較の視点をを用いながら、図表 8-3 に 6 つの観点から整理している。

教育においては、SDLと同じように無形資産であるサービスが最も重要な基盤となる。教育プログラムはオペラント資源である伝達手段であり、教員は専門的な知識とスキルを用いて教育プログラムを展開する。そして、提供されるプログラムのなかで、日本人学生や外国人留学生および地域住民などのアクターは、それぞれが能動的な価値共創者として、主体的な交流や意見交換等を通じた関係性を強化し、相互に影響を受け作用することで、各々が文脈価値を生むこととなる。

これら共創による相互作用の結果として、アクターは地域に貢献するために必要となる

専門的な知識やスキルを獲得することができる。教育プログラムによって学んだ成果が、それぞれの活躍する分野や場所等の文脈において、実際に地域に貢献する活動となって福利が地域や地域住民にもたらされることになる。

教育プログラムの提供の主体は大学ではあるが、サービスとしての教育プログラムによって、受け手であるアクターは、プログラムのなかで大学の教職員や学生といったアクターと共創し、相互に影響を受け合うことによって、それぞれの文脈価値を創ることができる。これらのことから、SDLの考え方は、教育プログラムにも適用できるといえる。

図表 8-3 GDLとSDL、教育への適用の比較

考え方	GDL	SDL	教育への適用の場合
交換の基盤	グッズ	サービス	サービス (教育プログラム)
グッズの役割	最終製品 (オペラント資源) <sup>18</sup>	伝達装置・手段 (オペラント資源)	伝達装置・手段 (オペラント資源)
顧客	グッズの受け手 (受益者)	価値共創者	価値共創者
価値	グッズ(オペラント資源)に埋め込まれる 交換価値	使用価値に基づいて、 顧客が知覚・判断する 文脈価値	教育プログラムに基づいた文脈価値
企業と顧客の相互作用	企業は取引が生じるよう顧客の購買を誘引する(取引的)	すべてのアクターが密接な関係性を有し、価値を共創する(関係的)	教員と学生、地域住民などとの関係性により共創する(関係的)
経済成長のための主要源泉	余剰な有形資源 ➡富をもたらす	専門化された知識とスキルの適用 ➡福利の獲得	多様な知識とスキルの獲得 ➡将来的な福利

(出所)Lusch and Vargo(2016、94 頁)の「図表 3.5」に、『同上書』93-95 頁の記述内容を基に加筆するとともに、「教育への適用の場合」部分を加筆し筆者作成

これらのことを踏まえ、次節では、地域の多様なアクターに焦点をあて、大学と地域、

日本人学生と外国人留学生および学生と地域住民との関係を重視し、共に学び合い価値を共創する教育プログラムの有用性について、S D Lの考え方をもとに、地方大学の事例を分析することにより考察する。

### Ⅲ 地方大学における価値共創の事例研究

本節では、地方大学における地域のさまざまなアクターとの価値共創の事例に基づいて、地域にとって価値共創による新たな価値の創造がいかに重要であるかについて考察する。

事例として、地域共創センターを設置している東北公益文科大学、地域共生センターを設置している山口県立大学を取りあげる。両大学とも大学と地域が連携して共に学び合いながら、地域課題を解決するための取り組みを展開している。東北公益文科大学については、インタビュー、アンケート結果および関連資料を基に整理し、山口県立大学については関連資料を基に整理する。

#### 1 東北公益文科大学の事例

公設民営方式にて 2001 年に設立された東北公益文科大学は、「尊重し調和へ」を理念として、わが国ではじめて「公益学」を掲げ、山形県酒田市に設置された公益学部公益学科の一学部のみを有する大学である。2005 年には大学院公益学研究科修士課程が開設され、続いて 2007 年に同博士後期課程が開設されている。同大学は、つぎの 4 つの基本教育目標・使命を掲げている<sup>19</sup>。

- ① 社会の変化に柔軟に対応できる教育と専門性、豊かな人間性と高度の倫理性を備え、「信頼」と「共生」を基本に公益の社会づくりに貢献できる人材を育成する。
- ② 地域の文化・福祉・経済の発展に貢献できる人材を育成する。
- ③ グローバル化社会に通用するコミュニケーション能力・異文化理解力を備えた人材を育成する。
- ④ 学長のリーダーシップの下、上記目標を達成するための柔軟な運営体制を構築する。

同大学は、2013 年「地(知)の拠点整備事業(大学 C O C 事業)」<sup>20</sup>に採択されている。また、2017 年からの吉村学長が推進する、庄内という地域からわが国の教育を変える大学づくりを目指した「第 2 期 吉村プラン」では、国際化の強化を掲げている。山形県からの寄附講座として「アジアビジネス人材養成講座」を修士課程に開設し、アジアに焦点をあて

た人材育成に注力している<sup>21</sup>。

また、2006年には地域共創センターを設置し、学生と地域住民とが共創した取り組みを通じて、地域が抱えるニーズを把握し、大学が有するシーズを活用して、地域課題を解決するためにプログラムを展開している。以下は、公益学部のA教授およびB教授に行ったインタビュー、アンケート結果および関連資料を基に整理している。

#### (1) 地域共創センター・庄内オフィス

地域共創センターは、地域と連携した共創の窓口として、地域住民と学生が共に学び合いながら、地域が抱えるさまざまな課題を解決するための事業を展開している。具体的には、地域との協働・共創を伴う科目の立ち上げの支援や科目開設後の授業運営に関する支援、そして授業終了後の学生が学びの成果として自発的かつ継続的な活動を行うにあたっての支援を行っている。また、庄内オフィスは、「地(知)の拠点整備事業(大学COC事業)」の下、設置された組織であり、地域共創センターと連携して公益学部のカリキュラム改革における「地域志向科目」の提案やその運営にかかる支援を行っている。特に、「地(知)の拠点整備事業(大学COC事業)」において、庄内オフィスは地域共創センターと連携し、地域の力と共に、学生の力を合わせて創るプログラムとして、主としてつぎの4つの事業を展開している<sup>22</sup>。

- ① 「小さな拠点」を核とする地域づくり……「庄内町立谷沢地区の定住人口拡大を図る『小さな拠点（立谷沢地区）』整備事業が、年明け後から本格的に始動する。少子高齢化が顕著な立谷沢地区に、加工品開発などを行う工房や移住希望者向けの「お試し住宅」を供えた施設を整備し、定住者誘致や交流人口拡大に向けた拠点づくりを目指す」<sup>23</sup>ものである。
- ② 学生による「社長インターンシップ」……社長インターンシップは、地域と大学が協力しながら社会で必要となる力を育成するプログラムである。インターンシップ先は、牧場や老舗温泉旅館といった地元企業の社長付インターンシップである。学生にとっては、地元企業の魅力を知り、企業理念の重要性や働き方、職業観を学ぶ機会であり、学んだ成果を今後の大学での学びと卒業後の進路選択にいかすことができる。一方、学生を受け入れる社長や社員にとっても、学生を受け入れるにあたって、改めて企業理念を考え、働き方を見直す機会となるなど、それぞれに新たな価値を創造することができる。

- ③ 「地域共創コーディネーター」の育成と修了生による活動……地域共創コーディネーター養成プログラムは、地域で活躍する人材育成のためのプラットフォームとして、ファシリテーションとコーディネーションの力を身につけることができるようプログラムが構成されている。参加者たちは、同プログラムで得た学びをそれぞれの文脈でいかし、課題解決の場におけるファシリテーターとして活躍することが期待されている。この過程で新たな文脈価値を創造していくこととなるといえる。
- ④ 「日本地域課題解決学研究会」の運営……日本地域課題解決学研究会は、地域力を結集することをコンセプトに、多様な主体の参画による開かれた議論の場を提供することを目的として発足している。参画の主体は、研究者、行政、企業、各種団体、学校教育者、学生・生徒および地域住民などである。それぞれが有する背景や知恵を基に、地域の複合的な課題解決に向けて、協働しながら意見交換という対話の場を形成しており、共創の場と呼ぶことができる。

大学におけるアクターは、他大学生も含む学生と教職員であり、地域のアクターは住民や企業、ボランティア団体、行政である。同センターは、大学のアクターと地域のアクターが共創することができる官民の学び合いの場と大学の資源を提供しながら、複合的な地域課題を解決するために、さまざまなアクターによる相互作用が起こるよう、プログラムを展開している。

## (2) 「ひとづくり」の視点からの価値共創

地方においては特に人口減少が深刻化するなか、地域活性化のための「ひとづくり」の価値が高まっており、地域における大学の価値もさらに高まっている。

そのための仕組みづくりの一環として、「地(知)の拠点整備事業(大学COC事業)」において、「地域志向に基づく新カリキュラムの開始による人材育成」を掲げ、それらの取り組みをマネジメントするために、BSCを用いている<sup>24</sup>。そして、4つの視点のなかでも、特に「学習と成長の視点」に着目し、つぎの3つの戦略目標と戦略目標ごとに重要業績評価指標(KPI: Key Performance Indicator、以下「KPI」という)を設定している。第1の戦略目標「教育力の向上」では、KPIとして「教育関連のFDの実施回数」「ティーチングポートフォリオ作成者数」「教育力の向上に関わる研修への参加者数」を設定している。第2の戦略目標「地域や地域課題の理解促進」では、KPIとして「地域や地域課題に関するFDの実施回数」「地域課題に取り組む先進大学の視察」を設定している。第3の



戦略目標「学生支援方法に関する理解促進」では、K P Iとして「退学防止、学生相談、学習支援、エンロールマネジメント、I R、初年次教育関連の研修への参加者数」「退学防止、学生相談、学習支援、エンロールマネジメント、I R、初年次教育関連のF Dの実施回数」を設定している<sup>25</sup>。

このような戦略目標とK P Iは、地方大学にとって、教育と地域との連携を測定する指標として、参考となるものであるといえる。

### (3) 国際化に向けた取り組み

第2期吉村プランでは、教育の国際化・国際交流の促進のために、国際交流センターに国際戦略担当を配置している。具体的な成果としては、これまで1校であった学生交換協定校を7校まで急速に増やしたことや、海外への派遣留学生も1ヶ月未満の短期留学だけでなく、1ヶ月以上の中長期留学が増えている。また、海外派遣を促す仕組みの一つとして2015年からクォーター制を導入している<sup>26</sup>。さらに、大学院の再構築に向けた取り組みとして、山形県寄附講座である「アジアビジネス人材養成講座」を修士課程で開設し、大学院の国際化と入学者確保を図っている<sup>27</sup>。

グローバル化が進展している現代社会に対応した人材育成のためには、異文化理解や多様な価値観を受容する力、語学力といった力を身につけるために学生の留学を促進する必要がある。しかしながら、留学には一定の費用も必要となることから、学内に居ながらにして海外に留学した状況と同じような環境を創出するために、海外からの外国人留学生を受け入れるべく、外国人教員の積極的な採用や日本語教育の充実、寮の整備などを進めている。一方で、海外への積極的なリクルーティングはまだ具体的に行われていないことに加え、外国人留学生から選ばれる留学先として、庄内という地域の魅力をいかに伝えていくかが課題となっている。

### (4) 価値共創に関する山口県立大学の事例

価値共創に関する取り組みとして、山口県立大学の事例を紹介する。公立大学法人である山口県立大学は、文部科学省の支援事業である2012年度「グローバル人材育成推進事業(タイプB:特色型)」<sup>28</sup>および2013年度「地(知)の拠点整備事業(大学C O C事業)」に採択されている。また、山口県が策定した「公立大学法人山口県立大学に係る中期目標(平成24年3月)」において、基本的な目標として「存在感のある『地域貢献型大学』として一層

の個性化を図り、県民や地域社会の期待に応える成果を着実にあげること」<sup>29</sup>を掲げている。そして、地域貢献を果たすべく、地域貢献に関する目標として、「地域の発展を担う人材の育成」「県の政策形成や地域の諸課題解決に資する『シンクタンク機能』の発揮」「ライフステージに応じた県民の生涯学習機能の提供と県民と学生・教員との学び合いを中心とする『県民との連携・交流の取組』を着実に推進する」を定めている<sup>30</sup>。

これらのことから、大学と地域との取り組み事例として山口県立大学を取りあげることとした。山口県立大学の関連資料をもとに、地域における多様なアクターとの取り組みについて整理する。

### 地域共生センターによる価値共創

地域共生センターは、山口県立大学の「教育・研究機能を活用し、地域と連携して地域の諸課題について実践的に取り組み、地域への貢献を果たすこと」を目的として設置されている。その目的の実現に向け、学生や教職員が「地域に出る」、地域人材が「大学に来る」、そして大学と地域の人材が「交流する」というコンセプトを掲げている<sup>31</sup>。さらに、県民の学習機会の提供および学生と地域との交流を展開する共生教育、地域課題に関する研究の推進および研究成果の地域への還元を目的とした共生研究を通じて地域に貢献していくこととしている<sup>32</sup>。

### 「地(知)の拠点整備事業(大学COC事業)」における共生教育

「地(知)の拠点整備事業(大学COC事業)」では、共生教育を掲げ「大学の教育力と地域の教育力を結びつけ、学生と地域住民が相互に交流しながら共に学び、生涯現役社会の主體的な担い手としての力を身につける」取り組みを行っている<sup>33</sup>。

この共生教育を実現するための教育システムのひとつに「桜の森のアカデミー」がある。このアカデミーには「やまぐち学マイスターコース」、「子育てマイスターコース」、「在宅ケアマイスターコース」の3つの教育プログラムが用意されている。それぞれのコース概要はつぎのとおりである<sup>34</sup>。

- ① 「やまぐち学マイスターコース」……このコースでは、産官学の連携により、学生と県民が「やまぐち学」を共に学び、人口減少が進むなか交流人口の拡大を図り、地域経済活性化の一方策としての地域観光を支えるための人材を育成することが目的である。

- ② 「子育てマイスターコース」……このコースでは、自分と周囲の人たちとが共に学ぶなかで、「育ち合い(愛)」のための知識とスキルを有した人材の育成を目指している。
- ③ 「在宅ケアマイスターコース」……このコースでは、介護についての基本的な知識とスキルを獲得でき、家族や地域の介護力を高めることができる。

#### IV 大学事例を基にしたSD L適用についての考察

東北公益文科大学および山口県立大学の地域と連携した取り組みについて、SD Lの考え方を基に整理する。そして、コンセプト・マップを用い、SD Lの考え方に基づき、さまざまなアクターが行う価値共創の取り組みの因果関係を明らかにし、構造化を図る。

##### 1 東北公益文科大学の事例を基にした考察

ヒアリング対象者はSD Lをこれまで知らなかったが、価値共創を基盤とした考え方については、地域共創センターが展開する事業に活用できる旨の回答を得た。その理由については、つぎのとおりである。

現在、地域共創センターの事業は、価値共創という考え方を基に展開している。また「共創」という言葉には、地域に向け大学が積極的に関わっていくというメッセージが込められている。そして、提供しているプログラムでは、対話を重要視しており、行政やNPOとの学び合いの場を創出し、さまざまなアクターによる相互作用を通じて化学反応が起きよう、地域課題を解決するための新たな知恵を創る工夫を行っている。

庄内オフィスと地域共創センターとが連携した事業のなかでも、地域共創コーディネーター養成プログラムは、地域課題の解決に向け、参加するアクターの相互作用や協働によって地域の課題解決に向けて取り組むことができるファシリテーションとコーディネーションの力を育成している。この取り組みは、参加するアクターたちが相互に作用しながら、新たな知識とスキルとしてのファシリテーションとコーディネーションの力を獲得し、それぞれの活躍する場に戻り、それぞれの文脈で、新たなアクターたちに働きかけ、協働していくという文脈価値を有しているといえる。

これらのプログラムの成果は、各地域で抱える課題解決のために必要となる人材を輩出することであり、修了生それぞれの文脈のなかで、まちづくり・ひとづくりに貢献することである。すなわち、プログラムの成果として、参加するアクターたちが共創し、新たな

文脈価値を創出しているといえ、S D Lの考え方を体現した取り組みであるといえる。図表 8-4 は、東北公益文科大学庄内オフィスと地域共創センター、そして公益学部が大学の知的資源である知識とスキルを活用し、地域のさまざまなアクターとの共創によって、目標としている地域が抱える複合的な課題を解決できる「ひとづくり・まちづくり」を実現するためのコンセプト・マップである。

コンセプト・マップを概説しながら、東北公益文科大学の取り組みに対して、S D Lの考え方の適用が可能であることを明らかにしていく。まず、大学が有する無形資産である知識とスキルをどのように活用していくかという観点から、大学から地域住民や地元企業、地方自治体およびN P Oなどとの対話の場を提供するという能動的な働きかけを行っている。この働きかけにより、学生や地域住民といったさまざまなアクターとの協働をとおし、相互に作用し影響を受け合いながら、共に複合的な地域課題を解決するための方法を創り出そうとしている。そして、学び合う共創のなかで得た知識やスキルをそれぞれの文脈のなかで活用することによって「ひとづくり・まちづくり」に貢献していくという文脈価値を有している。そのための仕掛けとして、図表 8-4 に示している「日本地域課題解決学研究会」の運営、「小さな拠点」を核とする地域づくり、学生による「社長インターンシップ」、「地域共創コーディネーター」の養成という4つの教育・研究事業を主に展開している。

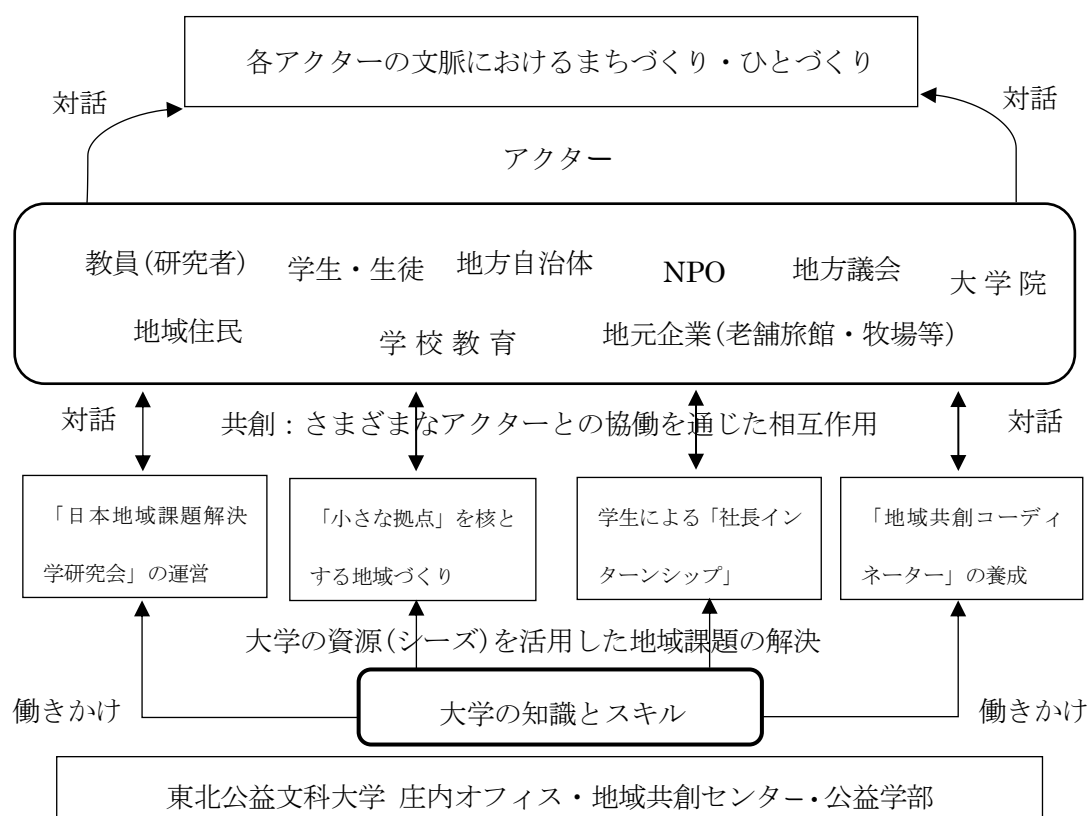
これらの事業では、大学と地域のアクターが共に価値を創るプロセスにおいて、対話を重視しておりアクター間の関係性は共に能動的かつ双方向である。そして、結果としてアクターが相互に作用し合い、学び合った成果が、それぞれの地域や職場等における活動や業務という文脈において、実際に地域に貢献できる人材として活躍することが期待されている。すなわち、東北公益文科大学が提供する教育・研究プログラムを通じて、参加するアクターが文脈価値を実感し、対話を通じた共創によって得た成果として、地域に福利をもたらすことになる。

特に、地域共創コーディネーター養成プログラムでは、修了生がそれぞれの活躍する場に戻り、行政の計画策定や中山間地域における防災・地域づくりためのワークショップを開催したり、人材育成セミナーの講師となるなど、具体的な文脈価値を創出しており、教育効果があったといえる<sup>35</sup>。

今後の課題として、第2期吉村プランにある国際化の推進がある。グローバル化した社会に対応できる人材育成を掲げ、学生交換協定校を急速に増やしているものの、2017 年

12月現在で正規外国人留学生数は1名である。アクターが多様であれば、さまざまな価値観がぶつかり合い、新たな価値が創造される可能性が高くなることが期待できる。また、地域の国際化にも貢献することになる。これらのことから、山形県や酒田市の魅力、東北公益文科大学の提供する教育プログラムの有用性をどのように海外に向けて発信していくかが、同大学にとっての大きな課題といえよう。

図 8-4 東北公益文科大学 庄内オフィス・地域共創センター・公益学部4つの共創事業マップ



(出所)東北公益文科大学(2017a、6 頁)および東北公益文科大学(2016、14-22 頁)、武田(2017、17-18 頁)の記述内容を基に筆者作成

## 2 山口県立大学の事例を基にした考察

共生教育で行われている取り組みのコンセプトは「地域住民(県民)と学生が共に学ぶ」ことである<sup>36)</sup>。そこで、221-222 頁で述べた3つの教育プログラムの取り組みプロセスにおいて、価値が共創されることについてSDLの考え方に基づいて概説を試みる。

- ① 「やまぐち学マイスターコース」……学生と県民が共に学び合うプロセスのなかで、学生は地元を知り、地元へのアイデンティティを育むことになり、何らかの形で地元貢献するという価値を創ることができる。また、県民は、それぞれの企業活動や地域活動のなかで、学んだ知見や経験を通して新たな文脈価値を創出することが可能となる。
- ② 「子育てマイスターコース」……学び合うプロセスのなかで、学生は子どもという存在を理解し、子を育てることや子育てを支援することの意義や必要性を学び、世界観を広げることができる。また、実際に支援に携わっている人は、新たな知識や知見から、新たな活動を創出することができるようになるなどの文脈価値を創り出すことができる。
- ③ 「在宅ケアマイスターコース」……学び合うプロセスのなかで、学生は、介護サービスを利用する人および介護サービスを提供する側の双方の実態を学ぶことができ、新たな価値を今後のキャリアにいかすことができる。また、県民は、高齢化が急速に進むなか、在宅ケアにおける新たな知識とスキルを学ぶことができ、新たな介護人材、あるいは介護関連に就業する人材として新たな活動が期待されている。

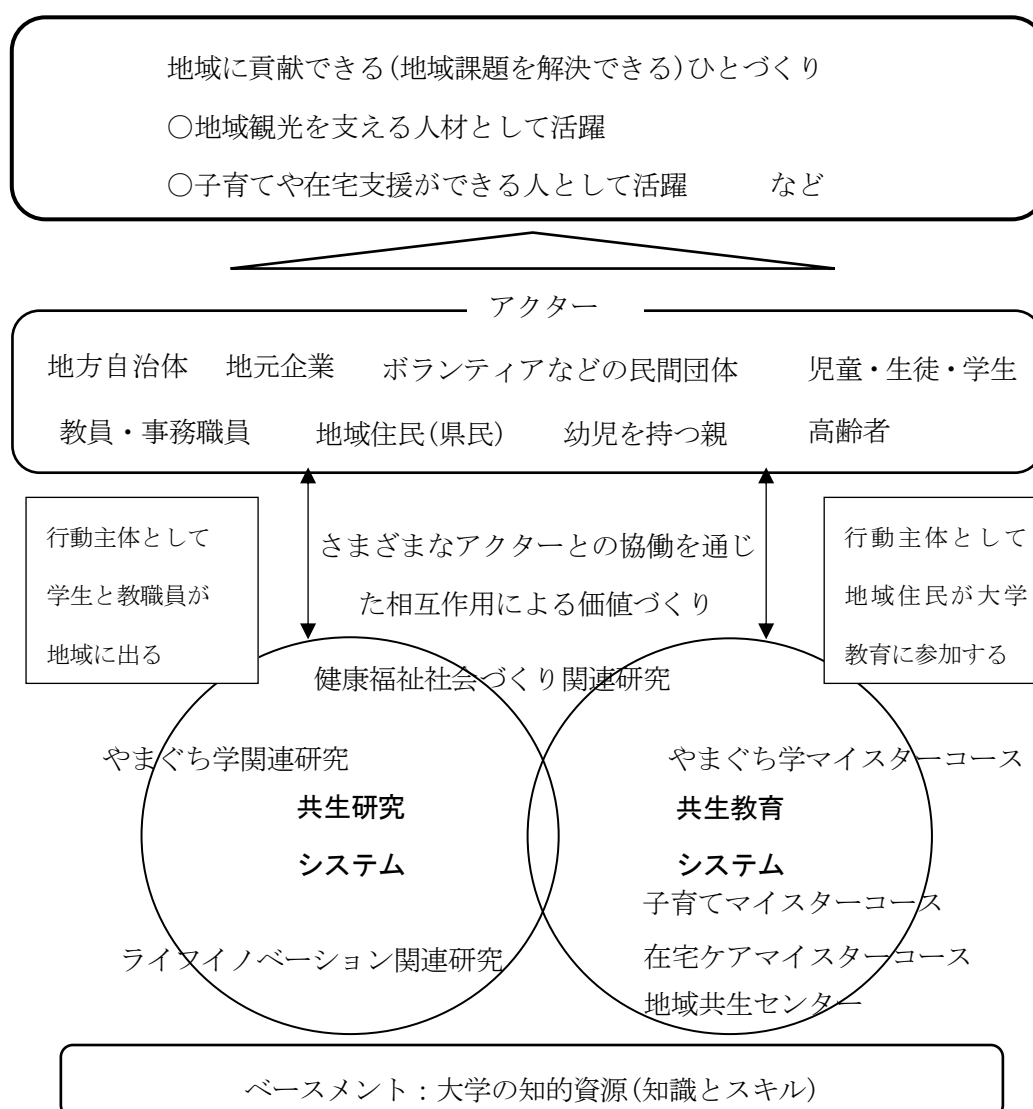
これらのことから、これら3つの教育プログラムは、学生と地域住民といったアクターが共創し、新たな文脈価値を創出しているといえ、SDLの考え方を体現した取り組みであると考えることができる。

図表 8-5 は、山口県立大学が提供する教育・研究の知的資源によって、地域に活力を与え、地域に貢献できる人材育成を行っていくプロセスについて、コンセプト・マップを用いて可視化している。このコンセプト・マップを概説することによって、山口県立大学の提供する教育・研究プログラムが、SDLの考え方に合致していることについて考察する。山口県立大学は、共生研究と共生教育の二つを柱に、地域活性化の中核となるべく、活動を展開している。共生研究では主に3つの実践的な研究領域を通じて、地域課題を解決すべく、地域のシンクタンクとしての機能を強化している。また、同時に共生教育では、研究とリンクした形で、学生と地域のさまざまなアクターとが共に学び合いながら、地域に貢献できるひとづくりを推進している。

これらのプログラムでは、行動主体として学生と教職員が積極的に地域に出向き、諸活動を展開することになっている。共創の場を従来の大学だけに置くのではなく、地域を共創の場として捉えているといえ、その機会を積極的に創出している点は特筆すべき点である。

山口県立大学の提供するこれらのプログラムにおいて、大学の学生や教職員はアクターである。そして、共創するアクターとして、地域住民や地方自治体、地元企業、民間団体等の多様な主体が参加している。これらのアクターが新たに創造する価値は、学生にとっては地域社会に出ていく際に必要となり、活用できる価値である。一方、地域住民や地元企業にとっては、地域の活性化や子育て、在宅ケアといった日常生活の場面でいかされる価値であり、それぞれの文脈において新たに創出される価値であるといえる。

図表 8-5 山口県立大学の共創による人づくりコンセプト・マップ



(出所)山口県立大学地域共生センター年報(2017、57 頁)および山口県立大学(2017)の記述内容を基に筆者作成

すなわち、SDLの概念に基づくと、学生や教職員、地域住民などすべてのアクターが能動的な価値共創者であると考えることができる。そして、提供されるプログラムのなかで、主体的行動としての交流や意見交換等を通じて関係性を強化しながら、相互に影響を受け、アクター各々が文脈価値を創出している。

具体的な成果として、上述のプログラム修了生が、その後自主的に勉強会や交流会等を開催している。また、共に受講した学生は社会人に啓発されている<sup>37</sup>。すなわち、文脈価値を創出しており、教育的な効果もあったといえる。

そして、地域に貢献できる、あるいは地域課題を解決できる人づくりは、グローバル化が進展している地域における外国人労働者や外国人定住者と地域住民との間に生じているコンフリクトや生活支援といった課題を解決できる人材としての活躍が期待される。特に、外国人との異なる文化的背景や生活習慣、言葉の壁によるコンフリクトは、解決すべき喫緊の課題といえる。また、地域観光を支える人材として、外国人観光客を地方に誘導できるよう、地域経済の発展に欠かすことができない地域観光を支えることができる人材としての活躍も期待される場所である。すなわち、地方大学が国際化することにより、地域における外国人に関わる課題の解決や外国人観光客を地方に誘導し、地域観光を支える人材育成が可能になり、地域のグローバル化に対応した地域貢献が可能になるものと考ええる。

「グローバル人材育成推進事業(タイプB：特色型)」は2016年に事業期間は終了したが、国際文化学部が本事業で掲げた「世界と地域の架け橋になれるインターローカル人材(inter-local人材)」の育成<sup>38</sup>は、これからの地域に求められる人材であり、今後のさらなる発展が期待される。

### 3 グローバル人材育成・教育の観点からの考察

東北公益文科大学と山口県立大学は、ともに「地(知)の拠点整備事業(大学COC事業)」に採択され、地域を志向した教育・研究・社会貢献によって、地域課題の解決に資する人材育成に必要となる様々なプログラムを展開している。

なかでも東北公益文科大学は、「地(知)の拠点整備事業(大学COC事業)」の成果としてつぎのことをあげている。第1に、グループディスカッションやグループワークといったアクティブラーニングの授業数割合が2014年度は全体の50.7%であったものが、2016年度には56.7%に上がっている。第2に、それらの授業履修者数も2014年度の1,938人から、2016年度には3,914人に大幅に増えている<sup>39</sup>。こういったアクティブラーニングが行



われているクラスに、一人でも外国人留学生がアクターとして参加することができれば、日本人学生と外国人留学生が学び合うとともに、影響を受け合い、日本人学生にとってグローバルに活躍するために必要なさまざまな学びを得ることができる。すなわち、地域課題を解決するための人材育成プログラムを推進した結果としての成果は、グローバル人材を育成するためのプログラムの展開にあたっても有用なプロセスとなり得、グローバル化した地域課題を解決することができ、ステークホルダーの満足度が高まる。

また、東北公益文科大学には、社会福祉や社会保障が進んでいるニュージーランドに関する研究を推進する目的で設置されたニュージーランド研究所がある。同研究所の研究成果のひとつとして、グローバル社会で生きていく子どもたちのために、乳幼児教育や保育の指導者や保護者を対象に、ニュージーランドの実践者による多文化共生教育を学ぶ機会を設けることを酒田市に提案している<sup>40</sup>。

このような取り組みもまた、SD L の概念に基づいて整理してみると、研究成果として、政策提言が酒田市において実現されることになれば、新たな文脈価値が創造されることになるといえよう。なお、本論文では、グローバル人材をグローバルに活躍するために必要となる広い視野や異文化理解力、多様な価値観を受容する力、創造力といった能力を有した人材と定義している。

地域に貢献する大学を標榜し、地域住民や地方自治体、地元企業といったさまざまなアクターとの共創の教育プログラムを展開している東北公益文科大学と山口県立大学の事例分析を行った。そして、事例分析を行いながら、戦略的な教学経営としてサービス・マーケティングのひとつであるSD L の考え方に基づいた教育プログラムの有用性について考察し、つぎのことが明らかになった。

それぞれの大学が提供する教育プログラムのコンセプトや手法から、SD L の考え方に合致する共通事項として、つぎの4点にまとめることができる。

- ① 知識とスキルの活用……大学が有する無形資産である知識とスキルを基にした教育プログラムであるサービスを提供している。
- ② すべてのアクターが行動主体……教育プログラムは、単に大学のアクターである教職員や学生側からのみ一方向で働きかけるのではなく、地域住民や地方大学、地元企業といったアクターも行動主体となる。
- ③ アクター同士の相互作用による価値共創……教育プログラムに参加するアクターたちは、相互に作用し合い、影響を受けながら新たな価値を共創する。

- ④ 各々のアクターの文脈価値……教育プログラムに参加したすべてのアクターが、獲得した知識やスキルは、各々の個別の文脈において福利的に用いることができるようになり、新たな文脈価値を創出する循環サイクルの構築が期待できる。

このように、参画するすべてのアクターが教育プログラムを通じてお互いの関係性が強化されると共に、学び合いながら相互に作用し合った結果として、アクター各々が文脈価値を創造することになる。このことは、SDLの考え方であるサービスのあり方、価値共創のプロセスおよび文脈価値の形成に合致するといえる。東北公益文科大学の事例で示したように、地域貢献人材の育成を目的としたプログラム修了生が、それぞれの活躍する場に戻って、新たな文脈価値を創造していることが明らかになっている。

教学経営戦略として、あらかじめSDLのような考え方を基に、教育プログラムを構築し、地域のアクターすべてに提供することができれば、新たな文脈価値が創造され、さらに地域の複合的な課題の解決や地域に必要な人材育成につながることを期待される。そのような教育プログラムの成果として、大学の存在価値が増し、地域に必要な大学として認められることになる。そして、地域に必要な大学となることが、大学の競争力を高め、学生募集力が増すと考えられる。また、アクティブラーニングが促進され、グローバル人材育成のためのプログラム展開のための素地を作ることにもつながる。また、そういったプログラムに価値共創者のアクターとして外国人留学生を加えることができれば、地域住民をはじめとするさまざまなアクターとの共創が促進され、学び合いの成果はさらに高まり、地域課題を解決し、それぞれのアクターの満足度が高まることが期待できる。

## V 価値共創からの満足度向上

学生と大学を取り巻くさまざまなアクターである地域住民、地元企業、地元経済団体、地方自治体との価値共創による取り組みが、新たな価値を創造する過程について、地方にある2大学の事例をもとに考察してきた。そして、大学がさまざまなアクターと学び合うことで、それぞれの文脈で価値が新たに創造されることについても概観した。

これらのことを踏まて、地方大学の存在意義をより高次にするために、ステークホルダーの満足度の向上を図るために、Heskett *et al.*(2010)が提唱している利益や顧客ロイヤリティおよび顧客満足度と従業員満足度などの連鎖を整理しているサービス・プロフィット・チェーン<sup>41</sup>の考え方に基づいて考察する。図表 8-6 は、本節で展開するアクター、ステー

クホルダー、顧客および従業員のそれぞれが該当する対象について整理した図表である。

図表 8-6 アクター、ステークホルダー、顧客および従業員の分類

アクター	日本人学生、外国人留学生、地域住民、地元企業、地元経済団体、地方自治体、大学教員、大学事務職員
ステークホルダー	日本人学生、外国人留学生、地域住民、地元企業、地元経済団体、地方自治体
顧客	日本人学生、外国人留学生、地域住民、地元企業、地元経済団体
従業員	大学教員、大学事務職員

(出所)筆者作成

## 1 顧客の満足度という考え方

大学にとって日本人学生や外国人留学生、地域住民、地元企業、地元経済団体、地方自治体は、ステークホルダーであり、大学に関係するアクターでもある。また、大学の構成員である教員と事務職員もまたアクターと考えることができる。本項では、大学におけるステークホルダーを「顧客」として考え、「顧客」の満足度をどのようにしてあげることができるのかに着目している。また、大学構成員でありアクターでもある教員と事務職員を「従業員」として、従業員満足度についても、サービス・プロフィット・チェーンの考え方に基づいて整理する。

サービス・プロフィット・チェーンは「①利益とカスタマー・ロイヤルティ、②従業員のロイヤルティとカスタマー・ロイヤルティ、③従業員のサティスファクションとカスタマー・サティスファクション」<sup>42</sup>という要因が「相互に直接・協力で結びついている、と考える発想である」<sup>43</sup>。

また、Heskett *et al.*(1998)は、いくつかの米国における優良企業の事例を紹介し、顧客満足度は従業員満足度から生まれるとして「サービスでの出会いが、ある程度にまで達すると、従業員のロイヤルティが高まり、業務の効率化とカスタマーの満足度をさらに開拓できるようになる」<sup>44</sup>と指摘している。すなわち「カスタマーの満足が従業員の満足に『鏡面(ミラー)効果』をもたらし、さらにそれがカスタマーの満足度を高める、という作用が働いている」<sup>45</sup>ということである。それゆえ、従業員の満足度にも着目する必要がある。

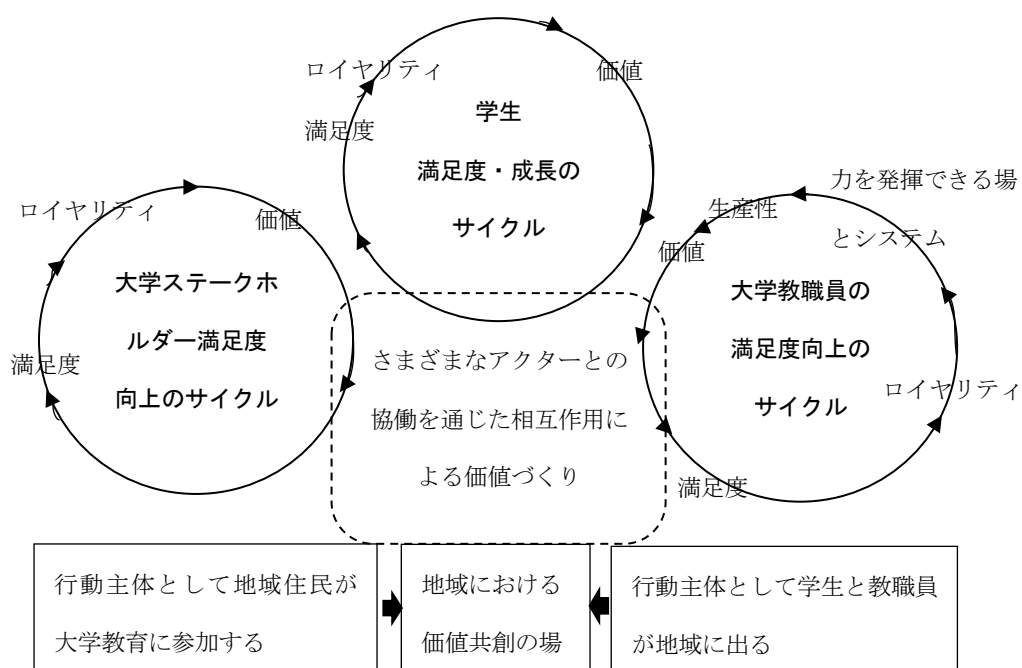
## 2 大学ステークホルダー満足度と大学教職員満足度の関係

この顧客満足度と従業員満足度の関係を示しているサービス・プロフィット・チェーンの考え方を大学に適用し、大学のステークホルダーを顧客として、大学のアクターである教職員を従業員として捉え、双方の顧客満足度を高める仕組みについて考察する。

図表 8-7 は、サービス・プロフィット・チェーンとサービス・ドミナント・ロジックの考え方および先述した大学での事例を基に、大学を取り巻く地域のステークホルダーと学生を「顧客」として捉え、大学構成員である教員と事務職員を「従業員」として整理している。学生は、大学の重要なステークホルダーであり、大学の本来の使命である人材育成の観点を中心に据える必要があるとの考え方から、別途「学生満足度・成長のサイクル」を設けている。

大学は、地域のステークホルダーに「価値共創の場」を提供する。そして、その「価値共創の場」に行動の主体として教職員が自ら出向くという意識が重要となる。一方で、地域における大学のステークホルダーも「価値共創の場」に主体的に参画することで、協働し共に学び合うことで新たな価値が創造される。

図表 8-7 学生と大学ステークホルダー満足度、大学教職員満足度の関係



(出所) Heskett *et al.*(1998、324 頁)の「表 14-2」にある「カスタマー・ロイヤリティのサイクル」と「従業員の実力を発揮できる可能性のサイクル」を参考に筆者作成

この「価値共創」サイクルをベースとして、3つのサイクルがそれぞれ相互に関連しながら循環する。その循環サイクルは、それぞれのアクターがロイヤリティを高めることで、新たな価値を創出したり、共有することで、それぞれの満足度が向上することにつながる。すなわち「顧客」としての学生と地域のステークホルダーの満足度の向上は「従業員」である大学教職員の満足度の向上につながるという連鎖が生まれる。そして、この連鎖はミラー効果があることから、大学教職員の満足度が高まれば「価値共創の場」がより活性化され、学生と地域のステークホルダーの満足度が高まることになる。

なお、渡部・椿(2015)は、サービス・ドミナント・ロジックとサービス・プロフィット・チェーンの考え方に着目し、顧客と従業員の価値共創による双方の利益を高めるためのマッチング方法を提案している<sup>46</sup>。このように、サービス・ドミナント・ロジックとサービス・プロフィット・チェーンとを融合した先行研究がある。

また、清水・長谷川(1997)は、BSCによる因果連鎖についての分析を論じるなかで、「戦略の因果関係を分析することによって、戦略を達成するための業務ドライバーを認識し、これに関して管理を実施していこうとする考え方は、Heskettらによってサービス・プロフィット・チェーンとしても提唱される」<sup>47</sup>としている。また「財務の視点」と考えられる売上成長と収益性を獲得するためのドライバーとして顧客ロイヤリティがあげられており、顧客維持率、反復購買および新規顧客の紹介といった尺度があげられている。ロイヤリティを獲得するドライバーは顧客満足であり、さらに、顧客満足を獲得するためには顧客に引き渡される外部サービス品質を高めることが必要になる。また、これを達成するためには従業員の定着率や生産性を向上させなければならないという連鎖が組まれている」<sup>48</sup>と論じている。そして「戦略遂行のための因果連鎖を認識し、戦略管理システムを構築していく意義は十分認められる」<sup>49</sup>と指摘している。

## VI 価値共創による顧客満足度と従業員満足度の向上サイクル

本章では、BSCにおける「顧客の視点」に着目して、地方大学が国際化を推進し、地域に必要な存在となるために、大学を取り巻くさまざまなステークホルダーの満足度をいかに高めていくのかについて考察した。

そこでまず、サービス・ドミナント・ロジックの考え方を基に、地方大学の顧客でもありアクターでもある日本人学生、外国人留学生、教職員、地域住民や地元企業および地方自治体が学び合い協働することで新たな価値を創造していくプロセスについて、地方大学の事例を基に考察した。さらに、東北公益文科大学における地域のアクターと学び合い価値を創造するプログラム事例から、大学と地域のアクターが共に学び合い協働することで、化学反応が起き、相互に作用しあって新たな価値が創造され、それらの新たな価値がそれぞれのアクターの文脈のなかで活用されていることを明らかにした。このようなプロセスは、SDLの考え方であるサービスのあり方、価値共創のプロセス、文脈価値の形成に合致しており、地域のアクターと協働する教育プログラムにも有用であることがわかった。

これらのことを踏まえ、Heskett *et al.*(1998)らが提唱したサービス・プロフィット・チェーンに基づいて、顧客でありアクターである日本人学生、外国人留学生、地域住民、地元企業および地元経済団体を「顧客」として捉え、「顧客」の満足度を上げるための仕組みについて考察を行った。サービス・プロフィット・チェーンでは、利益や顧客ロイヤリティ、顧客満足度と従業員満足度などの連鎖を整理している。この考え方に基づいて、大学における顧客満足度と従業員満足度との連鎖と双方の満足度を高める仕組みについて、図表 8-7 に整理した。

大学は、地域のステークホルダーに「価値共創の場」を提供することができる。それゆえ、その「価値共創の場」をベースとして、大学ステークホルダーの満足度向上のサイクル、学生の満足度・成長のサイクルおよび大学教職員の満足度向上のサイクルがそれぞれ相互に連鎖しながら、それぞれの満足度が向上するモデルを提示した。これら好循環サイクルは、それぞれのアクターがロイヤリティを高めることで、新たな価値を創造し共有することになり、それぞれの満足度が向上することにつながっている。価値共創は、「顧客」と「従業員」の満足度の向上を図るうえで、重要な概念であることが明らかとなっている。

現在、地域には外国籍住民も多くなってきており、生活習慣や文化の違い、言語の壁などから、従来の地域住民との間で、お互いの理解が進まず地域における解決すべき課題が生じている。地方大学が国際化することにより、学生は異文化理解や多様な価値観を受容する力を身につけることができる。そういった学生が、地域における「価値共創の場」に参画することで、地域住民と外国籍住民との間のギャップやコンフリクトを解決することにつながることを期待できる。

次章では、これまで第5章から第8章において考察してきたことを踏まえ、地方大学の

国際化の意義、地方大学の存在意義を改めて整理したうえで、大学経営および国際経営における戦略マップを示す。そして、地方大学における国際化のための課題について提言する。

注

- 1 Osborne, P. S., Z. Radnor, T. Kinder and I. Vidal, “SUSTAINABLE PUBLIC SERVICE ORGANISATIONS : A PUBLIC SERVICE-DOMINANT APPROACH”, *Society and Economy*, Vol. 36, Issue 3, 2014, pp. 321-329.
- 2 Heskett, L. J., W. E. Sasser, Jr. and W. Joe, *The Ownership quotient ; putting the service profit chain to work for unbeatable competitive advantage*, Harvard Business School Publishing Corporation, Inc, 2008. 川又啓子・諏訪吉彦・福富言・黒岩健一郎訳『サービスプロフィットチェーンによる競争優位の構築』同友館、2010年4月、iii頁によれば、サービス・プロフィット・チェーンとは「様々な価値の連鎖が、企業の成功のための正のサイクルとなることを企業の豊富な実践例や学術的な立場に基づいて主張した。例えば、顧客満足は職務や勤務先の理念に満足した従業員によってもたらされるようになる。満足度の高い顧客はロイヤルティを高め、反復購読をし、知人に積極的に推奨するなど、様々な波及効果をもたらしていく」ものである。
- 3 上田完次編著『共創とは何か』培風館、2004年12月、79頁。
- 4 朴修賢「マーケティング視点による価値共創の一考察」『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』Vol.9、2017年3月、25-27頁。
- 5 「機能価値」とは、生産される過程において埋め込まれて提供される価値のことであり、グッズの生産段階に焦点をあてている。また、「機能価値」は消費者が製品であるグッズを購入した時点で「交換価値」へと概念が転換されることになる(「同上稿」26頁)。
- 6 「使用価値」は、購入後、すなわち交換後に焦点をあてており、消費者がグッズを使用する過程において消費者が独自に知覚や判断した価値のことである(「同上稿」26頁)。
- 7 使用価値において、より消費者の知覚と判断に重点をおいた価値を「文脈価値」と呼んでいる(「同上稿」26頁)。
- 8 村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版、2016年5月、135-137頁、151頁。
- 9 『同上書』151頁。

- 10 Lusch, F. R. and S. L. Vargo, *Service-dominant logic: premise, perspective, possibilities*, Cambridge University Press, 2014. 井上崇通監訳、庄司真人・田口尚史訳『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』2016年6月、同文館出版、4-10頁。
- 11 『同上書』9頁。
- 12 『同上書』1-2頁。
- 13 オペラント資源とは「ベネフィットを創造するために他の(潜在能力のある)」資源に施す能力を秘めている資源のことである。オペラント資源は多くが無形でかつ動的なものである」(『同上書』66頁)。
- 14 藤川佳則「製造業のサービス化：「サービス・ドミナント・ロジック」による考察」『Panasonic Technical Journal』第58巻3号、2012年10月、4-9頁。
- 15 石川和男「S-D(サービス・ドミナント)ロジックと商業論・流通論」『専修大学商学研究 所 専修ビジネス・レビュー』第6巻第1号、2011年3月、10頁。
- 16 村松潤一編著『前掲書』135-139頁。
- 17 Osborn, e P. S., Z. Radnor, T. Kinder and I. Vaidal, *op.cit.*, pp. 321-329.
- 18 オペラント資源とは「ベネフィットを提供するにはそれらに行為を施す別の資源を必要とする(潜在能力のある)資源のことである。オペラント資源は静的で、それらの多くは天然資源のような有形なものである」(Lusch and Vargo『前掲書』66頁)。
- 19 東北公益文科大学『東北公益文科大学 第2期吉村プラン』2017年1月、冒頭2頁目。
- 20 本事業は、大学等が自治体と連携し、全学的に地域を志向した教育・研究・社会貢献を進める大学を支援することで、課題解決に資する様々な人材や情報・技術が集まる、地域コミュニティの中核的存在としての大学の機能強化を図ることを目的としている(文部科学省「平成25年度「地(知)の拠点整備事業」の選定状況について」 <http://www.mext.go.jp/koutou/kaikaku/coc/1337841.htm1362179.htm>、2017年12月10日閲覧)。
- 21 山形県寄附講座『アジアビジネス人材養成講座 GUIDE BOOK』2017年6月、1-7頁。
- 22 東北公益文科大学 a『地域共創センター』2017年、6頁。
- 23 荘内日報ニュース「庄内町「小さな拠点」整備事業 立谷沢地区の定住人口拡大へ(2016年(平成28年)12月30日(金)付け紙面より)」 <http://www.shonai-nippo.co.jp/cgi/day.cgi?p=2016:12:30:7648>、2018年11月12日閲覧。



- 24 東北公益文科大学『地(知)の拠点整備事業評価シート』2017年3月、10頁。
- 25 『同上書』
- 26 東北公益文科大学『前掲書』2017年、3頁。
- 27 東北公益文科大学『東北公益文科大学 2014(平成26)年度 自己点検評価報告書』2015年10月、20頁。
- 28 タイプB(特色型)は「本事業において設定する目標について、本構想の対象となる学部・研究科等でその達成を目指す取組を対象。なお、本タイプ採択大学においては、学内のグローバル化を先導する部局以外の他の学部・研究科等を含めた大学全体のグローバル化推進に貢献する取組の実施」を目的としている(文部科学省「グローバル人材育成推進事業」[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/24/09/attach/1326084.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/24/09/attach/1326084.htm)、2018年5月27日閲覧)。
- 29 山口県『公立大学法人山口県立大学に係る中期目標(平成24年3月)』2012年3月、1頁。
- 30 『同上書』2頁。
- 31 山口県立大学地域共生センター年報『平成28年度山口県立大学地域共生センター年報』第18号、山口県立大学地域共生センター、2017年8月、8頁、57頁。
- 32 「同上稿」8頁。
- 33 山口県立大学「地(知)の拠点整備事業(大学COC事業) 本学の取組の概要」<http://www.yamaguchi-pu.ac.jp/region/coc-yputorikumi.html>、2017年12月7日閲覧。
- 34 山口県立大学『桜の森アカデミー2017 受講生募集のご案内』2017年、1頁。
- 35 武田真理子「地域人材育成の社会的認証システムの考察ー山形県庄内地域における「地域共創コーディネーター養成プログラム」の分析を中心に」『東北公益文科大学総合研究論集』第32号、2017年7月、23頁。
- 36 山口県立大学地域共生センター年報『前掲書』2017年8月 57頁。
- 37 『同上書』1頁。
- 38 山口県立大学「国際文化学部」<https://www.ypu.jp/ic/>、2018年11月13日閲覧。
- 39 東北公益文科大学『地(知)の拠点整備事業評価シート』2017年3月、3頁。
- 40 東北公益文科大学ニュージーランド研究所『これまでのニュージーランド研究からの酒田市の市民活動及び政策への提言』2017年、7-8頁。
- 41 Hesket,t L. J., W. E. Sasser, Jr. and W. Joe『前掲書』2010年、iii頁。

- 42 Heskett, L. J., W. E. Sasser Jr. and L. A. Schlesinger, *THE SERVICE PROFIT CHAIN*, Simon & Schuster, Inc, 1997. 島田陽介訳『カスタマー・ロイヤルティの経営』日本経済新聞社、1998年2月、15頁。
- 43 『同上書』。
- 44 『同上書』130頁。
- 45 『同上書』127頁。
- 46 渡部 裕晃・椿 美智子「タイプ別サービス効果分析システムを用いた顧客と従業員のマッチングに関する研究」『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』2015年5月、1-4頁。
- 47 清水孝・長谷川恵一「戦略遂行のための経営管理システム」『早稲田商学』第374号、1997年4月、236頁。
- 48 「同上稿」236-237頁。
- 49 「同上稿」238頁。

## 第9章 戦略マップ・BSCにおける4つの視点からの地方大学経営戦略 ー地方創生に向けた国際化の課題ー

### I 地方大学国際化の意義

本論文では、厳しい経営環境にある地方大学が、財政基盤を安定化させ、持続的経営を行っていくための戦略として、国際化を推進することの意義を明らかにし、さらに地方大学の国際化が、地方大学の使命である地域貢献の役割を果たすために必要な戦略として、地域社会や経済を活性化し、地域にさまざまな便益をもたらしていくことを明らかにするための考察を行ってきた。

第1章では、わが国において、都市部と地方との地域間格差が広がるとともに、地方における都市部への人口流出が続き、地域経済が衰退している状況を踏まえ、わが国における地方創生の政策動向を概観した。そして、地方大学に関する政策動向について概括し、地方創生の文脈における大学の役割について論じた。そして、世界のグローバル化が進展しているなか、わが国においても都市部だけでなく、地方においてもグローバル化が進んでいる状況を踏まえ、地方大学が地域活性化の核となって、その役割を果たしていくためには、地方大学の国際化が必要であることを論じた。つぎに、わが国における大学の国際化に向けた政策動向として、留学生政策としての外国人留学生の受入状況および日本人学生の海外留学状況、日本人学生が留学することの意義について論じ、わが国の大学国際化を推進するための支援事業について概観した。そして、地方大学を取り巻く厳しい経営環境を踏まえ、地方大学の国際化を推進していくために解決すべき課題について論じた。

それらのことを踏まえ、第2章では国内外における大学の国際化の現状と課題を概観することとし、欧州およびアジアにおける地域的な枠組みとしての大学国際化の動向から、高等教育における質保証と学生の流動性を高めるための仕組みについて考察した。そして、世界大学ランキングのなかでも世界の大学において注目度が高く、わが国においてもメディアに取り上げられ、社会的インパクトの高いTHE世界大学ランキングとQS世界大学ランキングに着目し、教育関連、研究関連、論文影響力、および国際化関連などの評価指標について考察し、研究や教育におけるレピュテーションの重要性を指摘した。つぎに、わが国における大学の国際化を促進させる政策である「スーパーグローバル大学創成支援」事業に採択された各大学において、上述した世界大学ランキングを上げるためにも必要な

あらかじめ設定されている共通の評価指標、それらの達成状況について概括した。そして、それらの進捗度から「事務職員に占める外国人及び外国の大学で学位を取得した専任職員等の割合」や「事務職員の高度化への取組」といった人的資源に関する評価指標は、短期的ではなく中長期的な観点で取り組むべき課題であることを示唆した。そして、「スーパーグローバル大学創成支援」事業に採択されている広島大学の事例に着目し、世界大学ランキングを高めるための取り組みとして、レピュテーション・マネジメントによるレピュテーションを高めるための仕組みについて概観した。また、広島大学が国際化を推進するために設定している教員一人あたりの重要業績評価指標(K P I : Key Performance Indicator、以下「K P I」という)について概観した。また、わが国独自の大学ランキングに着目して、そのランキングにおける評価指標を概観し、今後地方大学が国際化を推進していくために必要となるベンチマークについて論じた。

## Ⅱ 地方大学経営における国際化

第3章では、地方大学が地域活性化のための核としての役割を果たすために、国際化が必要であることを明らかにした。大分県別府市にある立命館アジア太平洋大学(A P U : Ritsumeikan Asia Pacific University、以下「A P U」という)の成功事例を基に、地方大学における国際化を推進することの有用性を考察した。A P Uに着目した理由は、A P Uが創設のコンセプトとして国際化した大学を目指し、外国人留学生の学生構成比率 50%、外国人教員の構成比率 50%および 50 カ国以上から外国人留学生を目標として掲げていること、また、国際通用性の高いカリキュラム展開が特色であること、具体的には約 90%の学部講義が日本語と英語の二言語で開催されており、世界各国から外国人留学生を受け入れることができる体制が整備されていることである。このような教育環境は、日本人学生にとっても、日本に居ながらにして多様な価値観の受容や異文化理解に資するものである。このような国際経営戦略と教学戦略の成功事例は、今後の地方大学の国際化モデルともいえる。

また、A P U開学が大分県と別府市へもたらした便益として、県内進学者数が増加し県外の大学への流出抑制に一定の効果があつたこと、外国人留学生の県内企業への就職が地元企業のグローバル化に寄与していること、外国人留学生と地域、地域住民、地元企業などとのコラボレーションによる地域の観光促進や文化交流などによる地域の活性化に貢献

していることなどがあげられる。さらに、大分県内の大学や短期大学、専門学校、大分県と別府市、大分県経済同友会や商工会議所といった経済団体および地元企業などで構成される外国人留学生を総合的に支援する「特定非営利活動法人コンソーシアムおおいた」は、外国人留学生のインターンシップから就職支援、地域との交流促進などを主な事業としており、県内リソースをフルに活用した好事例といえる。また、長崎留学生支援コンソーシアムや佐世保地域留学生支援交流推進協議会の地域包括的な外国人留学生を支援する仕組みは、地元企業のグローバル化への貢献および地域への定着事業としても期待されるところである。

A P U開学の地域への便益はこれらだけに留まらない。別府市における人口減少に一定の歯止めをかけた効果もその人口動態から明らかになっている。また、地域への経済波及効果があることは特筆すべきことである。A P Uが大分県にもたらす経済波及効果は年間211.7億円と算出されている。このような経済波及効果は、A P Uに限った事例ではない。わが国において最も国際化が進んだ大学といわれている秋田県にある公立大学法人国際教養大学は、年間約40億円の経済波及効果を秋田県にもたらしている。そして、国際教養大学もまた、経済波及効果だけに留まらず、地域課題の解決や県内小・中・高校との交流活動などの地域貢献活動を行っている。このように、地方にある大学が、地域社会や経済の活性化になくてはならない存在となっており、国際化した地方大学が地域にさまざまな便益をもたらすことを明らかにしている。

### Ⅲ 地方大学経営における戦略マップ・B S Cの適用

#### 1 大学におけるB S Cの有用性

第4章では、第1章から第3章までにおいて考察してきたことを踏まえ、地方大学における国際化の推進を遂行するために必要となる戦略的マネジメント・システムであるバランス・スコアカード(B S C : Balanced Scorecard、以下「B S C」という)に着目した。B S Cは、Robert S. Kaplan と David P. Norton が1992年に開発した戦略マネジメント・システムである。B S Cは、国内外における企業での導入成功事例があるだけでなく、地方自治体や民間病院、大学にも導入されている。また、海外の大学でも成功した導入事例がある。本論文において、B S Cを戦略的マネジメント・システムとして地方大学の国際経営戦略に適用することが有用であると考えに至った理由は、第1に非営利組織である

大学において、BSCは大学を取り巻くステークホルダーを中心に戦略を考えることのできる「顧客の視点」を有していることをあげることができる。そして第2に、地方大学が危機的な経営環境にあるなか、組織を変革に導くために必要な教職員の意識改革と行動改革、および経営人材を育成することを戦略目標とする「業務プロセスの視点」と「学習と成長の視点」を有していることである。改めて、大学経営におけるBSCの有用性について、先行研究を基に整理しておく。

まず、奥井(2005)は、国立大学の大学経営におけるBSCの有用性をつぎのように述べている<sup>1</sup>。第1に、BSCは大学経営における質的目標を設定できる。大学は非営利組織であり、達成目標を設定するにあたっては、財務指標のみを設定するのではなく、ミッションや大学を取り巻くステークホルダーなどの質的目標を設定することができる。

第2に、BSCによって、進むべき方向性について、教職員が共有できる。BSCによって、大学全体のミッションと戦略を明確にすることができ、組織の進むべき方向性を教職員全員が共有することができる。

第3に、BSCは中期計画と連動することできる。策定した中期目標を実現するために設定する評価指標と組織活動について、同様に中期目標に対応できるようBSCにおいても評価指標を設定することができる。

第4に、BSCはPDCAサイクルを機能させることができる。戦略目標を達成するために、設定された評価指標に対して、年度や半期ごとに達成度を評価することで、PDCAサイクルを構築することになる。

第5に、BSCは大学における総合的な意思決定に資することができる。BSCによって、大学全体の経営戦略との関連性を可視化することができ、大学経営者は総合的な評価や意思決定を行うことができる。

すなわち、BSCにより、厳しい経営環境にある地方大学が、その使命と役割を果たしていくために必要となる中長期計画、戦略目標についてすべての構成員が共有することができ、教職員が一体となって協働していくことができる組織文化を醸成することが期待できる。それゆえ、BSCは持続的経営を行っていくための戦略的マネジメント・システムであるといえる。

中嶋(2009)もまた、自身が所属する大学におけるBSC導入による効果をつぎのように整理している<sup>2</sup>。第1に、BSCの作成プロセスのなかで、SWOT分析を行うことによって、大学や学科の置かれている状況について共通認識を持つことができ、情報を共有する

ことができる。第2に、BSCの作成プロセスにおける顧客価値の分析をとおして、大学が目指すべき教育・研究の方向性を明確にすることができるとともに、サービスの対象を明確にすることができる。第3に、戦略マップを作成することによって、重点的に取り組むべき課題を明確にすることができる。

これらの先行研究を踏まえ、第4章では、私立大学において大学経営をマネジメントするシステムとしてのBSCの有用性をつぎのように整理した。

- ① 戦略志向の組織への変革……18歳人口の減少や地域経済の衰退、都市部への人口流出など地方大学を取り巻く環境は厳しい。それゆえ、大学の設置形態の如何にかかわらず、中期計画や長期計画を策定して、大学経営を戦略的に志向しなければ生き残れない。BSCは戦略を志向する組織への変革を促すことができる。また、戦略志向はPDCAを機能させるための基盤となる。
- ② 戦略目標の共有……私立大学の組織文化は、トップ・マネジメント型もあれば、ボトム・アップ型やミドル・アップ・ダウン型もあり多様である。大学経営者層と中間管理職および中間管理職と職員などをつなぐコミュニケーション・ツールとしても有効なBSCは、どのような組織文化であっても、すべての構成員に戦略の共有を図ることができる。
- ③ 学生を中心に据えた思考形成……財政基盤の確立のためには、教育の質を高めることによって学生の満足度を上げ、その結果として就職状況を改善し、学生募集力の向上につなげるというサイクルの構築が求められる。それゆえ、「顧客の視点」(学生の視点)と「財務の視点」を有するBSCは、バランスがとれている。
- ④ 教職協働の促進……教職員の一人ひとりが、BSCを用いた中期経営計画などの策定に参画することで、当事者意識や危機感が醸成される。また、策定するプロセスのなかで、教職協働が促進され、学び合うことで共に成長し、新たな価値が創造され、結果として、教職員の満足度を高めることができる。

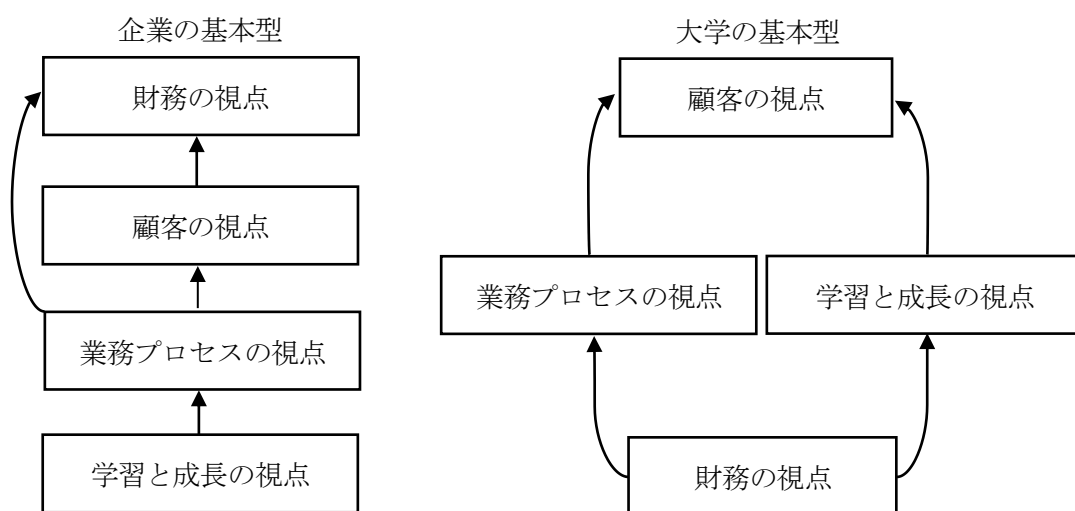
## 2 戦略マップの提示

BSCの4つの視点における戦略目標の因果関係を整理するために構築された Kaplan and Norton(2005)<sup>3</sup> が提唱している戦略マップは、企業の価値創造に関わる4つの戦略目標間の連鎖の全体像である<sup>4</sup>として、つぎの5つの有用性を示している<sup>5</sup>。第1に、戦略マップは長期と短期の戦略目標のバランスを明確に伝えることができる<sup>6</sup>。第2に、戦略マ

ップはその価値提案を明確に顧客に伝えることができる<sup>7)</sup>。第3に、戦略マップはそのプロセスの重要性を明確に伝えることができる<sup>8)</sup>。第4に、戦略マップは「学習と成長の視点」における構成要素であり無形資産である人的資本、情報資本、組織資本を戦略として方向づけることができる<sup>9)</sup>。

つぎに、BSCの4つの視点である「財務の視点」「学習と成長の視点」「業務プロセスの視点」「顧客の視点」について、大学における戦略マップを提示した。図表 9-1 は第4章 113 頁で記した図表 4-5「企業と大学の戦略マップ(基本型)」の再掲である。企業における一般的な戦略マップを基本に、企業と大学の戦略マップにおける4つの視点の位置づけについて比較できるようにしている。大学における戦略マップでは、大学が非営利組織であり、持続的経営ができるように経営戦略を構築する必要があることから、「財務の視点」としての財政の安定化が基盤となる。そして、大学の使命は、社会に有意な人材を育成し社会に送り出すこと、特に地方大学の使命および意義は、地域に貢献し地域に求められる大学となることであることから、大学のステークホルダーである学生や地域住民、地元企業、地元経済団体等を顧客として捉え、最上位に「顧客の視点」が位置している。

図表 9-1 企業と大学の戦略マップ(基本型)



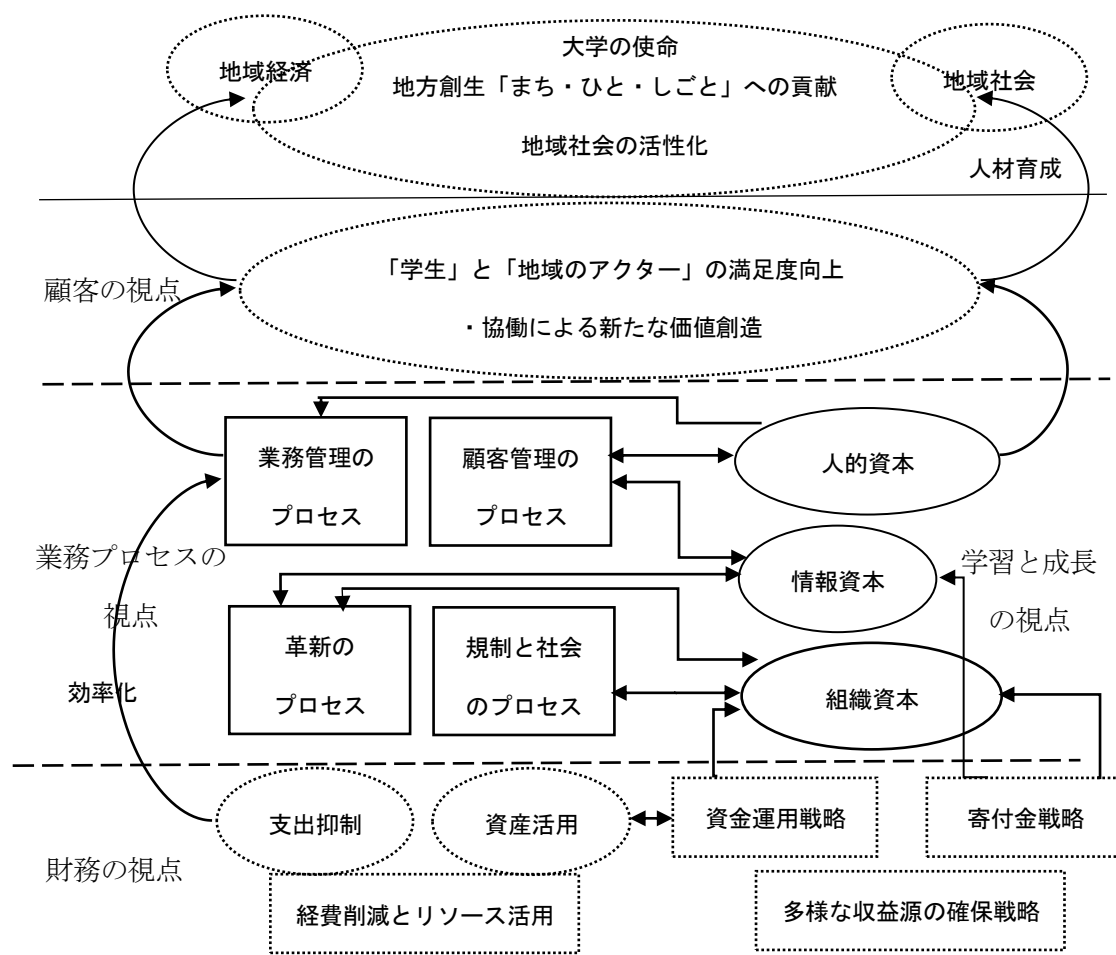
(出所) Kaplan and Norton(2005、 62 頁)に記載されている「図表 2-1」に、大学の基本型を加えて筆者作成

図表 9-1 に示した基本型を踏まえ、地方大学経営を想定した戦略マップを提言する。図表 9-2 は、図表 9-1 に示した大学における戦略マップの基本型を踏まえ、地方大学経営を



想定した戦略マップである。Kaplan and Norton(2005)<sup>10</sup>に基づいて、図表 9-2 について解説する。

図表 9-2 提言 1－地方大学経営における戦略マップ



(出所)Kaplan and Norton(2005)、62 頁「図表 2-1」、76 頁「図表 2-6」、83 頁「図表 2-9」、103 頁「図表 3-2」および 151 頁「図表 4-1」の戦略マップ(実践囲み部分)を基に、地方大学に適用した場合(点線囲み部分)場合を想定して筆者作成

地方大学における国際化の推進を支えるための安定した財政基盤の確立に必要となる「財務の視点」では、戦略目標として「多様な収益源の確保戦略として寄付金戦略と資産運用戦略を構築する。そして同時に、効率化が図れるよう経費削減を図るとともに、大学が有するさまざまな資源を活用する」を掲げている。

つぎに、「学習と成長の視点」では、「業務プロセスの視点」との連鎖が機能するように、

「人的資本」では大学経営を戦略的に行える人材と国際経営戦略を立案し実行できる人材育成が求められ、「情報資本」では大学運営を支援し戦略を構築するための情報システムの構築が必要となる。また、「組織資本」では教員と事務職員が協働する新たな組織文化を醸成しなければならない。

そして、「業務プロセスの視点」における、「革新のプロセス」では学生や地域のアクターへの新たなサービスともいえる教育改革やプログラム開発と改善、学生支援サービスの充実および外国人留学生を総合的に支援する体制整備などが必要となる。「規制と社会のプロセス」では教職員が安心して働くことができるよう環境整備が求められる。また、地域貢献の役割を果たせるよう、大学を取り巻く地域のアクターとの価値共創の場を提供しなければならない。「業務管理のプロセス」では、学生や教員への支援を充実させるために、業務における生産性や質の向上および日々の業務改善が必要となる。そして、学生の安全・安心を確保するために、地震や火災といった災害に対するリスクマネジメント、海外に学生を派遣するにあたってのリスクマネジメントも重要となる。さらに、「顧客管理のプロセス」では、優秀な外国人留学生の獲得のための海外マーケティングやリクルーティング戦略、県内外の日本人学生募集のための広報戦略、ならびに関連する海外の大学や海外エージェント、高校や予備校などとの関係を強化しなければならない。

上述した3つの視点を踏まえ、「顧客の視点」では、戦略目標として『学生』と『地域のアクター』の満足度向上を図り、すべてのアクターの協働によって新たな価値を創造する」を掲げている。そして、最終的には地方大学における経営戦略と国際経営戦略が、地域社会と経済の活性化につながらなければならない。

#### Ⅳ 地方大学における国際経営戦略

地域社会や経済の活性化のためには、地方大学の果たす役割は大きい。第1章から第4章までの考察を踏まえ、地方大学が地域活性化に資するために、地方大学の持続的な経営が可能となるよう、地方大学が採るべき国際化の推進について、これまで考察してきた先行研究や国内外の大学事例、さらにはTHE世界大学ランキングおよびQS世界大学ランキング、わが国における大学ランキングなどに基づいて、BSCの戦略マップを活用したモデルを提言する。提言では、地方大学の国際戦略としてBSCの4つの視点から、地方大学が設定すべきと考えられる戦略目標およびKPIを示している。まず、それらの設定

にあたっての前提条件と留意すべき点をあげておく。

## 1 戦略目標とK P I策定にあたっての前提と課題

戦略目標とK P Iの策定にあたっては、地方大学は、学部数が1ないし2学部構成が多いことから、収容定員3,000人未満の地方大学を想定している。

つぎに、K P Iには限界と課題があることに留意すべきである。たとえば、世界大学ランキングやわが国における大学ランキングを上げることが目的になってしまうことである。K P Iでは、可能な限り数値化できる指標を設定することから、それらの数値を達成することばかりに気を取られ、大学本来の使命である教育研究による人材育成や地域貢献が疎かにならないよう、すべての教職員は、常に大学の理念や建学の精神、教育目標などを意識しておく必要がある。そこで、質的なK P Iについても想定を試みるが、その達成状況の測定は難しいことをあらかじめ付記しておきたい。

最後に、次項に示しているK P Iは、これまで考察してきたことを踏まえ、地方大学の使命として、地域社会や経済の活性化に貢献できるよう、持続的な経営ができる大学運営、そのために必要となる国際経営を含む経営人材の育成、そして組織変革などが実行され、日本人学生や外国人留学生と地域のアクターとの学び合いと協働による新たな価値創造により、グローバルと地域で活躍できる学生の育成、価値共創による地域のアクターの満足度の向上、地域住民の生活の質向上などが可能となるように想定している。また、数値目標は、教職員の意欲や達成感を満たすことができるよう、ストレッチすれば達成できるような設定が望ましいと考えている。ただし、数値目標の割合や数値については、それぞれの地方大学が置かれている状況や学部・学科構成および教育内容などによって異なる設定とする必要があることに留意しなければならない。

## 2 「財務の視点」からの提言

第3章および第5章の考察を踏まえ、「財務の視点」における戦略目標は「多様な入学者を確保する」「多様な財源を確保する」「効率化を目指し経費を削減する」である。それらの戦略目標を実現するために設定したK P Iおよび数値目標について、わが国の大学事例を基に、それぞれつぎのように設定する。「財務の視点」における戦略目標の達成は、地方大学にとって持続的な経営を行い、国際化を推進していくうえでの、基盤となるものである。

## (1) 多様な入学者の確保

第3章で考察したAPUの事例や大学ランキングの評価指標などを参考に、設定する戦略目標「多様な入学者を確保する」におけるKPIおよび数値目標は、以下のとおりである。

- ① 外国人留学生数の割合……数値目標は、「日本人学生数と外国人留学生数の比率を50%」とする。この割合については、学部や学科の特色、地域の置かれている状況などに応じて設定することが望ましい。ただし、外国人留学生数は大学の国際化のなかでも優先度が高い評価指標である。
- ② 外国人留学生の国や地域の数……数値目標は、「30カ国以上の国や地域から外国人留学生数を獲得」とする。世界だけでなく地域コミュニティのグローバル化も進展している。それゆえ多様性を確保するためにも、多くの国や地域からの外国人留学生の入学が望まれる。多様性を確保することは、国際教育を充実していくうえで重要な要素となる。
- ③ 県内高校や予備校等からの進学者数の割合……数値目標は、「入学定員の20%を確保」とする。若者人口の県外への流出は、大学への進学時が最も多いことから、県内からの進学者数増が必要である。なお、この割合については、現状の県内進学者数や県外流出状況を踏まえ設定することが望ましい。
- ④ 県外高校や予備校等からの進学者数の割合……数値目標は、「入学定員の30%を確保」とする。魅力ある大学づくり、教育の質を高めていくためにも一定程度の受験倍率が必要となる。この割合については、現在どのような地域から受験者を確保できているのかによっても異なる。受験者層や地域性などのマーケティングを行い、地域戦略を策定し、重点地域別に数値目標を設定する。

## (2) 多様な財源の確保

第5章で考察した米国の大学事例および早稲田大学の事例などを参考に、設定する戦略目標「多様な財源を確保する」におけるKPIおよび数値目標は、以下のとおりである。

- ① 資産運用資金の額……数値目標は、「資産運用原資100億円を確保」とする。資産運用原資は、これまでの資産運用資金およびその運用益に加え、指定のない寄付金とし、経常運転資金や施設計画のための資金などに影響がないようにする必要がある。目標数値は、大規模大学でなければ達成できないような金額ではあるが、中長期的に

捉え、少しずつでも原資を増やしていくことが肝要である。

② 資産運用利回り……数値目標は、「10 年間平均の運用利回り 10%を確保」とする。

資産運用にあたっては、短期ではなく中長期的な収益の確保を目指し、さまざまなリスク回避やリスク分散ができるよう、国内外の債券や株式だけでなく、不動産投資などからなるポートフォリオを構築しなければならない。なお、外部専門家への委託や専門人材の配置、内部統制の仕組みの構築などが必要となる。また、地元企業や地方自治体と連携するなど、地域でのファンドづくりなども検討に値するだろう。

③ 寄付金の獲得額……数値目標は、「年間 1 億円を確保」とする。寄付者が共感、共鳴する対象事業の設定および説明責任が求められる。寄付金獲得は、経営者の大きな役割のひとつという認識を持ち、少なくとも担当理事を配置し、理事長や学長、担当理事はリーダーシップを発揮し、率先垂範しなければならない。また、専門部署や適切な人材配置も検討を要する。

これらの新たな取り組みは、地方にある一大学だけで実行し成果を上げることは困難であることが推察される。地方創生の観点からも、産官学がコンソーシアムを形成するといった地域包括的な仕組み、地域の複数の大学が連携する仕組みづくりが期待される場所である。なお、効率化を目指した経費削減に関する戦略目標と K P I については、今後の研究課題としたい。

### 3 「学習と成長の視点」からの提言

第 6 章での考察を踏まえ、「学習と成長の視点」における戦略目標は「経営人材育成プログラムを開発する」「国際経営人材を育成する」「教職員が共創する組織文化を醸成する」「組織目標と個人目標を連動させる」である。先行研究やわが国の大学の事例、海外での取り組み事例などを基に、それらの戦略目標を実現するために設定した K P I および数値目標について、それぞれつぎのように設定する。「学習と成長の視点」における戦略目標の達成は、地方大学の競争力の源泉となるものである。

#### (1) 経営人材育成プログラムの開発

第 6 章で考察した先行研究や大学の事例、海外の事例などを参考に、設定する戦略目標「経営人材育成プログラムを開発する」における K P I および数値目標は、以下のとおりである。

- ① 経営人材プログラムの開発数と参加者数……数値目標は、「対象ごとの能力開発プログラムの開発およびすべての対象者が参加」とする。経営者向け、管理職向け、資格別、入社後5年間など、対象ごとに求められる能力開発プログラムを開発する。自学リソースだけでは開発にかかる人的・財政的負担が大きいことから、産官学が連携するなどコンソーシアムを形成し、倫理観の高い変化に対応できる人材の開発を行う。
- ② 経営管理を学べる大学院への進学者数……数値目標は、「経営管理を学べる大学院への進学者数1人以上」とする。経営管理を学び、高等教育界および高等教育界以外での多彩な人的ネットワークを構築し、高度な経営人材となることができるよう大学院課程への進学を推奨する。進学を推奨するために、授業料は自己負担ではなく大学負担とすることが望ましい。

## (2) 国際経営人材の育成

第6章で考察した先行研究や大学および海外の事例などを参考に、設定する戦略目標「国際経営人材を育成する」におけるKPIおよび数値目標は、以下のとおりである。

- ① 海外のビジネス・スクールへの派遣者数……数値目標は、「海外のビジネス・スクールに年間1名を派遣」とする。海外のビジネス・スクールへの進学を推奨し、国際的な経営管理を学ぶことができる環境を創出する。海外において経営管理を学ぶとともに、海外の高等教育事情を現地で調査し、帰国後の大学経営および教学改革に活用する。また、海外の大学や国際機関などとのネットワーキングにより、教育交流を促進し、大学教育の国際化に貢献できるよう能力を開発する。経費負担が大きいことから、大学が一定額を補助することが望ましい。
- ② 海外研修プログラムの開発数……数値目標は、「海外研修プログラムを2つ以上開発」とする。国際会議や国際学会への参加、海外ブランチでの研修など、国際的な高等教育政策の動向や世界の大学事情などの情報を収集するとともに、国際的な感覚を身につけることができる機会を創出する必要がある。

## (3) 共創する組織文化の醸成

第6章で考察した先行研究や大学の事例などを参考に、設定する戦略目標「教職員が共創する組織文化を醸成する」におけるKPIおよび数値目標は、以下のとおりである。

- ① 創立の理念、建学の精神、ミッション、ビジョンの共有機会……数値目標は、「創立

の理念、建学の精神、ミッション、ビジョンの共有機会を年1回以上設定」とする。すべての教職員が、創立の理念や建学の精神、ミッション、ビジョンを深く理解することで、同じ価値観を共有することができ、教員と事務職員が協働して、さまざまな取組を行うことができるようになる。そのためには、理事長や学長は、あらゆる機会をとおして、創立の理念や建学の精神、ミッション、ビジョンを伝え続けなければならない。この観点は、つぎに論じる「業務プロセスの視点」においても重要となる。

- ② 教員と事務職員の会議構成比率……数値目標は、「教員と事務職員の会議構成比率を7：3」と設定する。その割合は、それぞれの組織文化や会議の審議内容等により異なる設定となるであろうが、政策継続性を担保し、高度な経営を行うためにも、事務職員の参画度を高める必要がある。また、法人理事についても、一定数が事務職員となるよう検討を要する。法人経営と教学運営において、教員と事務職員との協働が日常的になる組織文化を創る必要がある。
- ③ 学生との対話機会……数値目標は、「大学執行部と学生とが対話する機会を年2回設定」とする。大学経営者層や各学部長、教務主任といった学部執行部と学生組織の代表などとの対話の機会を年2回は設定し、教育内容や学生支援などについて学生の意見を聞き、情報を共有する場を設け、学生とともに大学創りをする文化を醸成する。
- ④ 地域住民との対話機会……数値目標は、「地域住民と大学執行部とが対話する機会を年2回以上設定」とする。地域貢献は、地方大学にとって大きな使命のひとつである。それゆえ、地域住民を中心に地域貢献を考えることが重要となる。地域や地域住民が抱える課題を知り、その課題解決に向けて共に取り組むという姿勢が重要である。

#### (4) 組織目標と個人目標との連動

第6章で考察した先行研究を参考に、設定する戦略目標「組織目標と個人目標を連動させる」におけるKPIおよび数値目標は、以下のとおりである。

- ① 経営者と管理職、管理職と一般職との面談数……数値目標は、「期首面談、中間面談、期末面談の3回設定」とする。目標管理においては、大学全体の組織目標のために、各部署目標が設定され、その各部署目標を達成するために個人目標が設定される。個人目標の達成が、個人の成長や達成感に通じるだけでなく、部署目標の達成につながり、部署目標の達成が組織全体の目標達成につながるよう、それぞれの階層で面談を行い、進捗状況を確認し、PDCAを機能させることが重要である。

- ② 大学関連情報および高等教育関連情報へのアクセス状況……数値目標は、「すべての教職員が、年2回以上アクセス」とする。わが国や海外での高等教育関連情報および自学の財政計画や施設計画、中長期計画などに関連する情報に日常的にアクセスでき、情報を共有できるとシステムを構築する必要がある。すべての教職員がこれらの情報を共有し、地方大学が置おかれている危機的な状況を理解するとともに、意識改革を行い、戦略的に志向することができるよう、情報共有を図る必要がある。
- ③ 目標管理と経営戦略の連動状況……数値目標は、「連動状況を確認する会議を半期に1回開催」とする。経営戦略との連動を念頭においた目標管理制度を構築し、目標管理と経営戦略とのPDCAシステムとして機能させる。個人の目標達成が、個人の成長とともに、経営戦略における組織の戦略目標の達成となるように目標管理制度を設計し、その目的をすべての構成員が理解する。組織と個人が達成感を味わい、それぞれが幸せにならなければならない。

これら大学経営人材や国際経営人材を育成する機会の創出は、今後地方大学の持続的経営を可能とするために必須と考えられる。ただし、修士課程修了後や海外研修プログラムの実施後において、適切な人事異動や配置、処遇などを整備する必要がある。

#### 4 「業務プロセスの視点」からの提言

第7章での考察を踏まえ、「業務プロセスの視点」における戦略目標は「学生中心主義の方針を浸透させるとともに、国際的な教育環境を整備する」「外国人留学生の獲得と総合的な支援体制を整備する」「教職員の意識改革と行動改革を行う」「財務戦略と連動した専門部署を設置する」である。

それらの戦略目標を実現するために設定したKPIおよび数値目標について、先行研究やわが国の大学の事例、海外における取り組み事例を基に、それぞれつぎのように設定する。「業務プロセスの視点」における戦略目標の達成は、「学習と成長の視点」における戦略目標の達成とともに、地方大学の競争力の源泉となるものである。

##### (1) 学生中心主義の浸透と国際教育環境の整備

第3章で考察した大学の事例、第4章で考察した海外の大学の事例および第7章での考察を踏まえ、設定する戦略目標「学生中心主義の方針を浸透させるとともに、国際的な教育環境を整備する」におけるKPIおよび数値目標は、以下のとおりである。



- ① 学生中心主義の浸透機会……数値目標は、「学生中心主義の浸透を図るための研修を年3回以上開催」とする。学生中心主義を標榜し、すべての教職員にその方針が浸透するよう対話や研修の機会を期首、期中、期末など年3回以上設定する。学生を中心に、大学を取り巻くさまざまなアクターとの関係性を重視する考え方について、すべての教職員への浸透が必要である。
- ② 海外の大学との協定数……数値目標は、「海外の大学との学術交流協定校数および学生交換協定校数をそれぞれ50校以上」とする。地方大学が有する特色かつ強みのある研究の高度化を図り、国際競争力を高める必要がある。学生交換協定校が増えれば、日本人学生の留学先が増え、海外プログラムの開発につながる。
- ③ 英語だけで学べる学位プログラム数……数値目標は、「英語で学べる学位プログラムを1以上」とする。学士課程および大学院における英語だけで学位が取得できるプログラムを開発する。海外からの優秀な外国人留学生を獲得するために必要となる。また、日本人学生と外国人留学生が共に学び合う場として有用である。
- ④ 競争的資金獲得額の増……数値目標は、「競争的資金獲得金額を前年度比120%増」とする。地域社会や経済の活性化に貢献できるよう、地方大学は強みとなる研究を強化し、教育に還元していかなければならない。研究力を測定する指標として、その他にも国際共著論文数、被引用論文数などをあげることができる。また、特色ある研究分野に特化した国内外でのレピュテーションも重要である。
- ⑤ 外国人教員の割合……数値目標は、「全教員数の10%」とする。多様な国や地域から優秀な外国人教員を獲得することは、研究力の強化や国際教育の充実に不可欠である。ただし、優秀な外国人教員を獲得するためには、生活支援も含め総合的な支援体制が必要となる。なお、学部や学科特性により必要となる外国人教員の割合も異なる。
- ⑥ 海外の大学での学位取得した専任職員もしくは外国人専任職員の割合……数値目標は、「全事務職員数の50%」とする。高度な経営人材としての役割が果たせるよう、経営戦略を立案・実行できる人材が必要である。また、外国人留学生への支援や国際教育の充実支援のためには、外国人専任職員も必要となる。

## (2) 外国人留学生の獲得と総合的な支援体制整備

第3章で考察した大学の事例や産官学が連携したコンソーシアムの事例、先行研究および第7章での考察を参考に、設定する戦略目標「外国人留学生のための総合的な支援体制

を整備する」におけるK P Iおよび数値目標は、以下のとおりである。

- ① 国際戦略室部署の設置と提案数……国際化を推進していくための戦略的な部署を設置し、数値目標は「国際戦略部署からの年間提案数3以上」とする。国際経営戦略を企画・立案し、実行していくために、「学習と成長の視点」で述べた国際経営人材を配置する。そして、アジアやアフリカ地域などを対象とした海外における地域戦略を構築し、マーケティングやリクルーティングのための戦略を構築しなければならない。
- ② 専門人材の配置数……数値目標は、「外国人留学生を獲得するための専門人材を1名以上配置」とする。国内外の日本語学校との提携、海外エージェントを活用したりリクルーティング、海外での入試の実施などの募集戦略を構築する必要がある。そのためには、国内外のネットワーク形成が重要となる。
- ③ 地域包括的なコンソーシアムの形成と外国人留学生の満足度……県内の他の大学や短期大学、専門学校、地元経済団体、地元企業などとコンソーシアムを形成し、数値目標は、「支援内容における外国人留学生の満足度80%以上」とする。外国人留学生を対象にアンケートを実施し、各種支援プログラムなどの満足度を測定する。県内リソースを活用し、県や市全体で就職支援などをはじめとした外国人留学生を総合的に支援する仕組みを構築する。優秀な外国人留学生を獲得するためには、充実した教育内容が前提となるが、修学支援としての奨学金、生活をサポートする体制、日本人学生との混住型留学生寮の整備および就職支援体制の整備など、あらゆる観点からの支援が必要となる。
- ④ 外国人留学生の地元企業へ就職した割合……数値目標は、「全体の外国人留学生数の30%」とする。外国人留学生を対象として初年次からのキャリア教育を実施するとともに、地元企業へのインターンシップ制度を整備し、わが国独特の就職に関する活動時期や採用方法などについて、学ぶ機会を創出する必要がある。そのためにも、外国人留学生が地元企業の魅力を知るための機会が必要となる。外国人留学生の地元企業への就職は、地元企業のグローバル化を推進することにつながる。
- ⑤ 海外の大学での学位取得もしくは海外の大学での教育歴を有する専任教員の割合……数値目標は、「全教員数の50%」とする。すべての学問分野で必ずしも海外の大学での学位取得や教育歴を有する教員が必要ではないが、海外だけでなく国内においても都市部と地方の区別なくグローバル化していることを踏まえた教員編成とする必要がある。

### (3) 教職員の意識改革と行動改革

第7章で考察した先行研究を参考に、設定する戦略目標「教職員の意識改革と行動改革を行う」におけるKPIおよび数値目標は、以下のとおりである。教職員の意識改革と行動改革を行い、教職協働していくためには、創立の理念や建学の精神を共有し、同じ価値観を有することが前提となる。教職員の意識改革と行動改革、そして教職協働は、組織変革のための基盤となるものである。

- ① 創立の理念、建学の精神の理解度……数値目標は、「創立の理念、建学の精神を深く理解している教職員の割合を100%」とする。すべての教職員を対象にアンケートを実施し、創立の理念や建学の精神をすべての教職員が理解し、共感・共鳴しているかどうかについて調査する。改めて、創立の理念や建学の精神を見つめなおし、気づきの機会をあらゆる場面で設定する。理事長や学長自らが率先して、それら対話の機会を創出し、自らの言葉で伝えなければならない。
- ② 外部環境に関する説明会開催回数……数値目標は、「大学を取り巻く外部環境を学ぶ機会を年間2回以上」と設定する。大学を取り巻く厳しい外部環境について、すべての教職員が理解し、危機感を共有できるよう、説明会などの機会を創出する。情報共有は、組織運営における基本である。そして、危機感の共有は、教職員の意識改革と行動改革につながる。
- ③ 国際化への理解度……数値目標は、「国際化推進の理解度80%以上」とする。すべての教職員を対象にアンケートを実施し、国際化推進に関する理解度を測定する。国際事情に詳しく、大学の国際化の必要性を論じ、対話を重視するコミュニケーション能力の高い担当副学長を置く。学内に適切な人材がいない場合は、外部人材を招聘するなどして、国際化を推進する核となる人材を配置すべきである。担当副学長は、すべての教職員が理解できるよう、一人ひとりと対話を繰り返し行うことができる人材が望ましい。

### (4) 財務戦略と連動した専門部署の設置と積極的運営

第5章で考察した海外およびわが国の大学の事例や先行研究、および第7章での考察を参考に、設定する戦略目標「財務戦略と連動した専門部署を設置し、積極的な運営を行う」におけるKPIおよび数値目標は、以下のとおりである。

① 資産運用体制の設置と大学執行部への説明会の回数……組織として資産運用部署を設置し、数値目標は、「大学執行部への四半期ごとの説明会実施」とする。同部署には専門人材を配置する。また、同時に内部統制としてのリスク管理の仕組みも構築する。専門部署を設置できない場合は、外部委託する。その場合であっても、担当の専門人材が必要となる。専門人材については、外部からの登用や専門人材の育成を検討する必要がある。

② 寄付金獲得を専門とする部署の設置と訪問依頼数……寄付金を獲得するための部署を設置し、数値目標は、「寄付金依頼をするための企業等への訪問回数年間 50 回以上」とする。寄付金の獲得は、容易ではないことを理解しつつ、将来にわたって貴重な財源となる可能性が高いことから、投資戦略としても位置づけることが重要である。ただし、先にも述べたが、人的資源や財源には限りがあることから、資産運用体制も含めて地域包括的な取り組みも検討していく必要がある。

これらの設定にあたっては、地方大学がおかれている状況や規模、将来ビジョン、中長期計画、財源、施設計画、特色ある教育研究資源、学部や学科構成などによって制定される目標が異なることに留意しなければならない。

## 5 「顧客の視点」からの提言

第 8 章での考察を踏まえ、「顧客の視点」における戦略目標は「グローバルと地域で活躍する学生を育成する」「価値共創により、学生をはじめとした地域におけるアクターの満足度を高める」「地域住民の生活の質を高める」である。それらの戦略目標を実現するために設定した K P I および数値目標について、先行研究やわが国の大学の事例、海外での取り組み事例などを基に、以下のとおりとする。K P I の設定にあたっては、教職員の満足度の向上が、顧客満足度の向上につながり、その結果として地域社会と経済の活性化につながるという視点を念頭に置いている。

### (1) グローバルと地域で活躍する学生の育成

第 8 章で考察した大学の事例や先行研究などを参考に、設定する戦略目標「グローバルと地域で活躍する学生を育成する」における K P I および数値目標は、以下のとおりである。

① 海外で活躍する卒業生の満足度……数値目標は、「海外で活躍する卒業生の満足度

80%以上」とする。海外で活躍する卒業生を対象にアンケート調査を実施し、大学でどのような教育プログラムや授業、ゼミナールなどの正課教育、サークル活動やボランティア活動などの課外活動が、現在の活動に役立ったのかについて調査を行う。このことにより、教育へのフィードバックを得ることができ、大学での教育成果を測定する指標となる。

- ② 地域で活躍する卒業生の満足度……数値目標は、「地域で活躍する卒業生の満足度80%以上」とする。地域で活躍する卒業生を対象にアンケート調査を実施し、大学でどのような教育プログラムや授業、ゼミナールなどの正課教育、サークル活動やボランティア活動などの課外活動が、現在の活動に役に立ったのかについて調査を行う。このことにより、教育へのフィードバックを得ることができ、大学での教育成果を測定する指標となる。

- ③ 卒業生組織の各地域支部、職域支部、海外支部数……数値目標は、「各都道府県に1以上の地域支部、職域支部5以上、海外支部3以上」とする。上記①と②の卒業生の満足度を測定するために必要となるものである。卒業生ネットワークとして、卒業生の支部が設置され、その支部活動が活性化すれば、新たな価値が創造され、卒業生各々の文脈でのさらなる活躍が期待される。また、これらは母校への帰属意識の向上にもつながり、財源確保のための寄付金事業戦略にも資することが期待できる。

## (2) 価値共創による満足度向上

第8章で考察した大学の事例や先行研究などを参考に、設定する戦略目標「価値共創により、学生をはじめとした地域におけるアクターの満足度を高める」におけるKPIおよび数値目標は、以下のとおりである。

- ① 大学を取り巻くさまざまなアクターの満足度……つぎの(3)の②で開発した街活性化プロジェクトや教育プログラムにおいて、参加したアクターの満足度を測定する。数値目標は、「参加者の新たな価値創造の数1以上およびそれぞれの文脈での活用状況」を設定する。参加者にアンケート調査を実施し、新たな価値がひとつでも創造できたかどうか、その新たな価値がどのように役立ったのかなどを調査する。日本人学生、外国人留学生、地域住民、地元企業、地元経済団体等のそれぞれの満足度を向上させるためには、大学が提供する共創の場において、それぞれが共に学び合い協働し、新たな価値を創造することが重要である。そして、創造された新たな価値はそれぞれ

のアクターの文脈に応じて、さらなる価値の創造が期待される。

- ② 目標管理における事務職員の達成度(事務職員の満足度向上)……数値目標は、組織目標をブレイクダウンした「個人目標に掲げた目標の達成度を 80%以上」とする。目標管理制度のなかで事務職員の満足度を測定する。事務職員は、少しストレッチした個人目標を掲げる。その個人目標が達成されることにより、達成感を味わうことができ、自己肯定感を増すことにつながり、自発的な能力開発が促進され、個人の成長サイクルが機能する。その結果として、さらに個人のパフォーマンスが上がり、顧客満足度の向上に寄与することになる。
- ③ 教員としての幸せ、事務職員としての幸せの共有(教職員の満足度向上)……数値目標は、「ワークライフ・バランスに関する満足度 80%以上」とする。アンケート調査を実施し、教員の幸せとは何か、事務職員の幸せとは何かを相互に共有し、働く者のワークライフ・バランスに関する満足度の向上を測定する。職制の違う構成員が、それぞれの価値観を理解し、それぞれの考え方を相互に尊重する文化を醸成すると共に、ワークライフ・バランスにも配慮する組織とする必要がある。教職員がそれぞれの教育や業務において達成感を味わい、他者を思いやり、自己肯定感が高まれば、それぞれの満足度が増し、パフォーマンスも上がる。

### (3) 地域住民の生活の質向上

第8章で考察した大学の事例や先行研究などを参考に、設定する戦略目標「地域住民の生活の質を高める」におけるKPIおよび数値目標は、以下のとおりである。

- ① 地域住民と外国籍住民との交流回数……数値目標は、「地域住民と外国籍住民との交流事業を年2回以上実施」とする。外国籍住民が多い地域において、地域住民との交流事業は、お互いの歴史や文化的背景を知り、多様な価値観を理解することができる機会となる。そのような相互理解の場が、グローバル化したコミュニティにおける課題解決につながり、地域住民と外国籍住民の満足度を高めることができる。
- ② 地域のアクターと学び合い価値創造するプログラムの開発数……数値目標は、「年間1以上のプログラム開発」とする。開発する地域住民や地元企業、地方自治体等と連携した街活性化プロジェクトや教育プログラムを複数開発する。日本人学生と外国人留学生が、地域のアクターと共に考え学び合うプロセスが、地域活性化に資する新たな価値を創造することを認識しなければならない。

上述した②については、「業務プロセスの視点」において設定することも考えられるが、顧客であり地域のアクターを中心とした考え方からの設定が必要と考え、「顧客の視点」において設定している。

課題として、アンケートにより満足度を測定するだけで、適切に満足度を測定できるのかといったことが考えられる。学生、教職員、大学を取り巻くアクターの満足度を客観的に測定するための質的なKPIの開発については、今後さらなる研究が必要であると認識している。

## 6 地方大学経営における国際経営戦略マップ

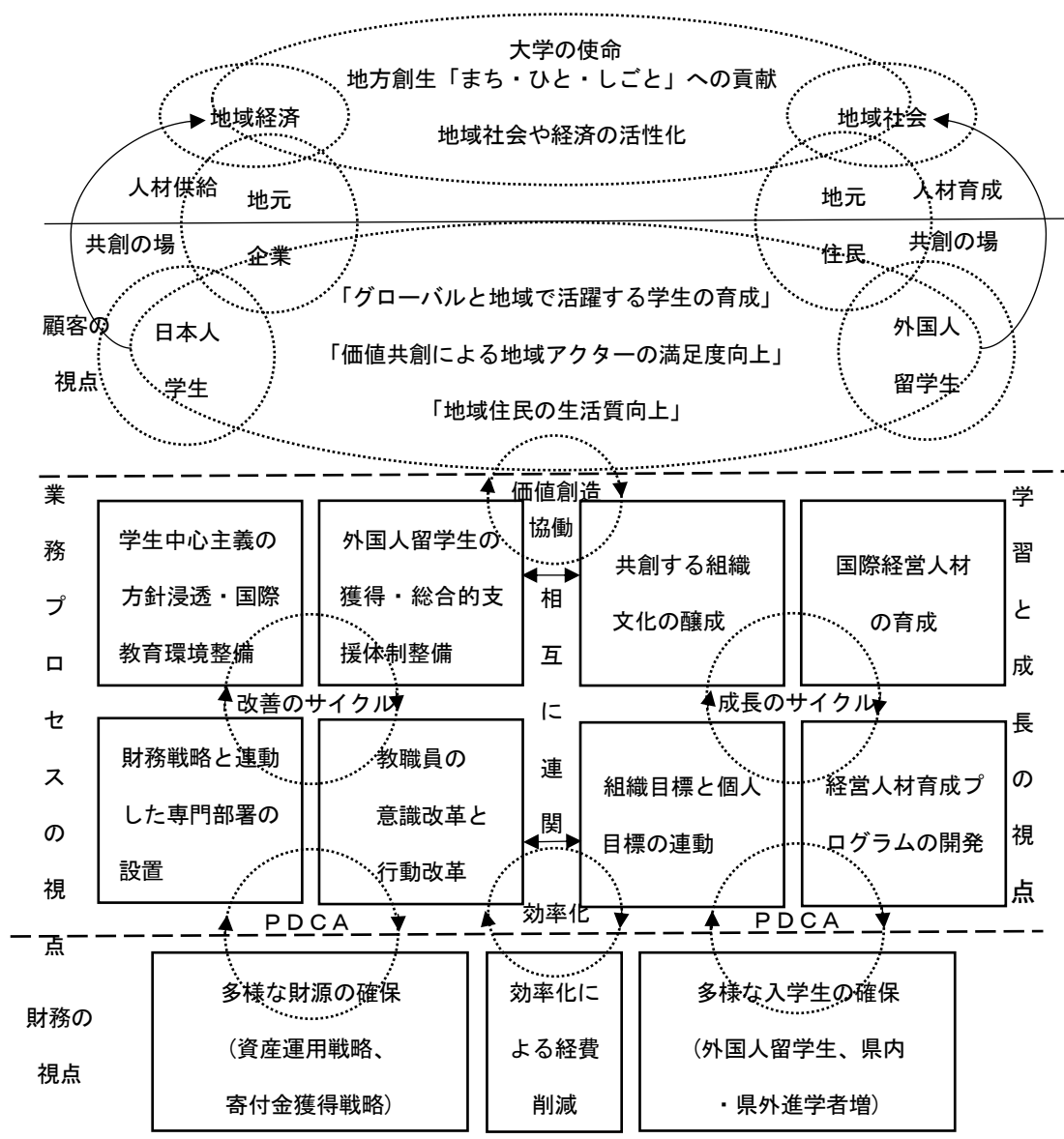
地方大学経営における国際経営戦略について、BSCの4つの視点から戦略目標およびKPIを導出した。そこで、それらをもとに、図表 9-3 のとおり戦略マップを提言する。

まず「財務の視点」では、戦略目標として「多様な入学者を確保する」「多様な財源を確保する」「効率化を目指し経費を削減する」を設定している。これら3つの戦略目標は、国際経営のための基盤となるものである。そして、それらの戦略目標が「学習と成長の視点」と「業務プロセスの視点」と連鎖して、両視点それぞれとの関係においてPDCAサイクルが機能している状態を示している。財政基盤の安定化がなされてはじめて持続的経営が可能となる。

「学習と成長の視点」では、戦略目標として「経営人材育成プログラムを開発する」「国際経営人材を育成する」「教職員が共創する組織文化を醸成する」「組織目標と個人目標を連動させる」を設定している。そして、これら4つの戦略目標は、それぞれが関連している。大学経営人材と国際経営人材の育成は、喫緊の取り組むべき課題であり、個人が目標を達成することによって、個人が成長するとともに、組織目標が達成できるよう好循環サイクルを構築する必要がある。そして、4つの戦略目標が連動して、成長のサイクルとなることを示している。

「業務プロセスの視点」では、戦略目標として「学生中心主義の方針を浸透させるとともに、国際的な教育環境を整備する」「外国人留学生の獲得と総合的な支援体制を整備する」「教職員の意識改革と行動改革を行う」「財務戦略と連動した専門部署を設置する」を設定している。創立の理念や建学の精神がすべての教職員に浸透していることが、戦略目標達成のための前提となる。

図表 9-3 提言 2ー地方大学経営における国際経営戦略マップ



(出所)「図表 9-2」に基づいて、地方大学経営における国際経営戦略を想定して筆者作成

「顧客の視点」では、戦略目標として「グローバルと地域で活躍する学生を育成する」「価値共創により、学生をはじめとした地域におけるアクターの満足度を高める」「地域住民の生活の質を高める」を設定している。これら3つの戦略目標は、大学内のすべてのアクターと地域におけるすべてのアクターが、大学が提供する「共創の場」において学び合い協働することによって新たな価値を創造し、それら新たな価値が地域社会や経済の活性化に貢献するプロセスを明示している。



これらの4つの視点において設定した戦略目標が達成されることによって、地方大学の国際化が推進され、地方大学の使命である社会に有意な人材を育成し輩出することができるようになる。また同時に、地方大学の使命である地域貢献として、地域社会や経済の活性化のための役割を果たすことになることを可視化している。

4つの視点から地方大学経営における国際経営戦略マップを提言したが、留意しておくべきことがある。BSCにおける4つの視点は、それぞれの視点が連鎖しており因果関係があること、それぞれの戦略目標の達成のために4つの視点の位置関係も柔軟に変化するものであることに留意しなければならない。そして、戦略目標およびKPIにおける数値目標の達成に捉われすぎて、大学の使命が何であるのかを忘れてはならない。

## V 本論文の総括と課題

本論文では、国内外においてグローバル化が進展している一方で、地域経済が衰退している状況を踏まえ、地方大学における国際化の推進が、厳しい経営環境にある地方大学の持続的経営を可能にするとともに、地方が解決しなければならない喫緊の課題である地域社会や経済の活性化に資することについて明らかにした。しかしながら、地方大学が国際化を進めていくためには、解決すべきいくつかの経営課題がある。地方大学がそれらの経営課題を解決するためには、総合的かつ戦略的に組織をマネジメントする仕組みを構築することが必要となる。

そこで、地方大学における国際経営戦略を遂行するために必要となる戦略的マネジメント・システムであるBSCに着目した。企業におけるBSCの有用性について考察したうえで、非営利組織である大学におけるBSCの有用性について論じ、特に地方大学にとって有用であることを考察した。さらに、地方大学経営に必要な国際化を遂行していくための戦略マップと戦略目標を導出し、4つの視点から、戦略目標に対するKPIについて、つぎのとおり提言を行った。

まず、「財務の視点」では、戦略目標として「多様な入学者を確保する」「多様な財源を確保する」「効率化を目指し経費を削減する」を掲げ、その戦略目標を実現するために設定したKPIを提言した。つぎに「学習と成長の視点」では、地方大学の競争力の源泉となる戦略目標として「経営人材育成プログラムを開発する」「国際経営人材を育成する」「教職員が共創する組織文化を醸成する」「組織目標と個人目標を連動させる」を掲げ、その戦

略目標を実現するために設定したK P Iを提言した。さらに「業務プロセスの視点」においては、戦略目標を「学生中心主義の方針を浸透させるとともに、国際的な教育環境を整備する」「外国人留学生の獲得と総合的な支援体制を整備する」「教職員の意識改革と行動改革を行う」「財務戦略と連動した専門部署を設置する」と定め、その戦略目標を実現するために設定したK P Iについて提言を行った。そして最後に「顧客の視点」における戦略目標として「グローバルと地域で活躍する学生を育成する」「価値共創により、学生をはじめとした地域におけるアクターの満足度を高める」「地域住民の生活の質を高める」を明示し、その戦略目標を実現するために設定したK P Iを示唆した。ただし、K P Iは可能な限り定量的指標を設定することから、数値目標を達成することばかりに捉われて、大学本来の使命を見失う危険性があること、また定性的なK P Iの測定は容易ではないことなど、K P Iには限界と課題があることも指摘した。

本論文では、地方大学の国際化が、厳しい経営環境にある地方大学の経営戦略として有用であり、その地方大学の国際化が同時に、地域に経済波及効果をもたらすだけでなく、地域交流を促進させ、地域のアクターたちの協働を促し、新たな価値創造を行い、地域が活性化していくことを明らかにした。

しかしながら、地方大学が地方創生のために、国際化を進めていくには、いくつかの残された課題がある。その課題について、4つの視点からつぎのように整理する。

「財務の視点」では、財政基盤の安定化が国際化を進めていくうえでの基盤となることから、財務戦略として、資産運用および寄付金事業の戦略的な実施について考察した。しかしながら、これらの事業の遂行には、組織体制を整備し、専門人材の育成や配置が必要となる。また、資産運用およびその原資となる寄付金事業は、中長期的に実施していく必要があることから、これらの事業をはじめても、すぐに効果が表れるものではなく、事業が軌道に乗るまでの間、何らかの財政的支援措置が必要になる可能性がある。

「学習と成長の視点」では、人こそが組織における競争力の源泉であることから、大学経営と国際経営人材の能力開発と育成について考察した。これら人材育成には、小さな地方大学が単独で行うには、財政的にも人的にも困難である。地域を代表するような大規模地方大学が中心となり、地域のあらゆる資源を活用し、相互補完的に能力を開発できる仕組みの構築が必要である。大学を経営し、国際経営を担う人材育成もまた、短期的な視点ではなく、中長期的かつ時代の変化に対応しながら柔軟に進めていかなければならず、時間が必要となる。また、経営者は、人材育成は投資であるという考え方を持つことが重要

である。

「業務プロセスの視点」では、「学習と成長の視点」と同じように、時代のニーズに合った組織変革こそが、地方大学における競争力の源泉となることから、意識改革と行動改革、そして教職協働を推進することによって、厳しい経営環境を乗り切るための組織変革について考察した。組織変革のためには、建学の精神や国際化の意義といった理念の浸透が必要となることから、理事長や学長といった経営者自らが、自分の言葉であらゆる機会を通じて、理念の浸透を図り、率先垂範して本気の熱意を示さなければならない。しかしながら、そういった国際化を理解した経営者が地方大学に存在するのか懸念されるところである。また、外国人留学生が増えることに、個人的な負担が増すことから、総論は賛成でも、各論では反対する教員も出てくることに留意しなければならない。

「顧客の視点」では、地方大学の日本人学生や外国人留学生と顧客でありアクターでもある地域住民や地元企業などが協働し学び合い、地域活性化のためのプロジェクトといった「価値共創の場」から、新たな価値が創造され、地域に貢献していくプロセスを明らかにした。しかしながら、このような場を運営するファシリテーターとしての教員がどれだけ地方大学に存在しているのか、あるいは育成できるのかについては考察しておらず、そういった教員の育成は課題である。また、外国籍住民が増えており、地域コミュニティのグローバル化が急速に進んでおり、生活習慣や文化の違いなどから生じる地域住民とのコンフリクトなど解決すべき課題が増加していることに気づいていない教職員が多いのではと懸念される。

このような研究が、厳しい経営を迫られている地方大学の経営戦略に貢献するとともに、地方大学が国際化を推進することによって、地方にある大学として地域社会や経済の活性化に貢献することを望むものである。なお、本論文では、地方大学における国際経営戦略の実践において、戦略マップと戦略目標、そして戦略目標の尺度としてのK P Iを中心に考察を展開してきた。本論文におけるつぎの課題としては、具体的な経営戦略の実行段階における重要成功要因とアクションプランの設定が考えられるが、これらの課題については、企業や地方大学のそれぞれが置かれている状況によって当然のこととして異なってくる。したがって、それらの具体的な特定の議論は、B S Cの実践段階において個別に検討されるべきものである。その際にも、本論文で考察した戦略マップとK P Iの理解は、最も重要な前提条件であり、重要成功要因とアクションプランの検討にあたって有用であると考えられる。

地方は未だ経済が衰退し続けており、若者の都市部への人口流出、深刻な労働力不足、地域コミュニティのグローバル化による課題など、地方が抱える課題が山積している。今後も引き続き、世界的な高等教育の動向や先進的な大学の国際化の取り組みとその成果を研究するとともに、先に述べた地方創生に向けた、地方大学国際化の推進に残された課題解決に向け研究を続け、地域の活性化および地方大学の国際化に貢献できるよう努めていきたいと考えている。

#### 注

- 1 奥居正樹「バランスト・スコアカードを用いた大学評価指標の策定とそれを支援する情報システムの構築」『大学教育実践ジャーナル』第2号、2005年3月、4-5頁。
- 2 中嶋教夫「明星大学におけるバランスト・スコアカード(B S C)への取り組み」『企業会計』第61巻第6号、2009年6月、158-159頁。
- 3 Kaplan, S. R. and D. P. Norton, *Strategy Map*, Harvard Business School Press, 2004.  
櫻井通春他監訳『戦略マップ バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社、2005年12月。
- 4 『同上書』33頁。
- 5 『同上書』33-38頁
- 6 『同上書』34頁。
- 7 『同上書』35頁。
- 8 『同上書』36頁。
- 9 『同上書』38頁。
- 10 『同上書』59-79頁。

## 参考文献

(英語文献)

- Adler, W. R. and T. Hiromoto, “Amoeba Management: Lessons From Japans Kyocera”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54, No. 1, 2012, pp. 83-89.
- Amaratunga, D., D. Baldry and M. Sarshar, “Process improvement through performance measurement : the balanced scorecard methodology”, *Work Study*, Vol. 50, Issue 5, 2001, pp. 179-189.
- AN AGB SURVEY, *Shared Governance : Is OK Good Enough?*, the Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 2016.
- Andrejs, R., “Where Are the Global Rankings Leading Us? An Analysis of Recent Methodological Changes and New Developments”, *European Journal of Education*, Vol. 49, No. 1, 2014, pp. 29-44.
- Andrejs, R., “Achieving Bologna Goals : Where Does Europe Stand Ahead of 2010”, *Journal of Studies in International Education*, Vol. 15, No. 1, 2011, pp. 4-24.
- Andrejs, R., “Improving the Recognition of Qualifications in the Framework of the Bologna Process”, *European Journal of Education*, Vol. 39, No. 3, 2004, pp. 331-347.
- A U A, The A U A CPD Framework, [https://aua.ac.uk/wp-content/uploads/sites/37/2018/06/AUA\\_CPD\\_Framework\\_third\\_edition-2017.pdf](https://aua.ac.uk/wp-content/uploads/sites/37/2018/06/AUA_CPD_Framework_third_edition-2017.pdf).
- Beard, F. D., “Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education”, *Journal of Education for Business*, Vol. 84, No. 5, 2009, pp. 275-282.
- Berman, E. J. and T. Pitman, “Occupying a ‘third space’: research trained professional staff in Australian universities”, *Springer Science+Business Media*, Vol. 60, August 2010, pp. 157-169.
- Bhagwata, R. and M. K. Sharmab, “Performance measurement of supply chain management : A balanced scorecard approach”, *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 53, Issue 1, 2007, pp. 43-62.
- Bourne, M., J. Mills, M. Wilcox, A. Neely and K. Platts, “Designing, implementing and updating performance measurement systems”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, Issue 7, 2000, pp. 754-771.
- Brewer, C. P. and T. W. Speh, “Using The Balanced Scorecard To Measure Supply Chain

- Performance”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 1, 2000, pp.75-92.
- BRITISH COUNCIL, *THE SHAPE OF GLOBAL HIGHER EDUCATION : UNDERSTANDING THE ASEAN REGION*, Vol. 3, British Council, 2018.
- Celia, W., “Some implications of 'public/private' space for professional identities in higher education”, *Springer Science+Business Media*, Vol. 60, December 2010, pp. 627-640.
- Celia, W., “The rise of the blended professional in higher education : a comparison between the United Kingdom, Australia and the United States”, *Springer Science+Business Media*, Vol. 58, February 2009, pp. 407-418.
- Collins, J., *GOOD TO GREAT*, Curtis Brown Ltd through UNI Agency.Inc., Tokyo, 2001.  
山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー②』図書印刷、2017年4月。
- Drucker, F. P., *THE PRACTICE OF MANAGEMENT*, Harper & Row, Publishers, Inc., 1993. 上田惇生訳『現代の経営[上]』ダイヤモンド社、2009年10月。
- Drucker, F. P., *MANAGING THE NONPROFIT ORGANIZATION*, Harper Collins Publisers, 1990. 上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、2004年3月。
- Ellen, H., *Rankings and the Reshaping of Higher Education - The Battle for World-Class Excellence, : 2<sup>nd</sup> Edition*, PALGRAVE MACMILLAN, 2015. 永田雅啓・Axel Karpenstein 訳『グローバル・ランキングと高等教育の再構築』学文社、2018年8月。
- Ellen, H., *Rankings and the Reshaping of Higher Education The Battle for World-Class Excellence, : 2<sup>nd</sup> Edition*, PALGRAVE MACMILLAN, 2015.
- Greenwood, G. R., “Management by Objectives : As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy”, *The Academy of Management Review*, Vol. 6, April 1981, pp. 225-230.
- Grigoroudis, E., E. Orfanoudaki and C. Zopounidis, “Strategic performance measurement in a healthcare organization : A multiple criteria approach based on balanced scorecard”, *Omega*, Vol. 40, Issue 1, 2012, pp. 104-119.
- Heskett, L. J., W. E. Sasser, Jr. and W. Joe, *The Ownership quotient ; putting the service profit chain to work for unbeatable competitive advantage*, Harvard Business School Publishing Corporation, Inc, 2008. 川又啓子・諏訪吉彦・福富言・黒岩健一郎

- 訳『サービスプロフィットチェーンによる競争優位の構築』同友館、2010年4月。
- Heskett, L. J., W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger, *The Value Profit Chain*, Simon & Schuster, Inc, 2003. 山本昭二・小野譲司訳『バリュー・プロフィット・チェーン』日本経済新聞社、2004年12月。
- Heskett, L. J., W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger, *THE SERVICE PROFIT CHAIN*, Simon & Schuster, Inc, 1997. 島田陽介訳『カスタマー・ロイヤルティの経営』日本経済新聞社、1998年2月。
- Hudzik, J. K., *Comprehensive Internationalization : From Concept to Action*. Washington, D.C.: NAFSA : Association of International Educators, 2011.
- Kaplan, S. R. and D. P. Norton, *Alignment : Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business school publishing Cooperation, 2006.
- Kaplan, S. R. and D. P. Norton, *Strategy Map*, Harvard Business School Press, 2004. 櫻井通春他監訳『戦略マップ バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社、2005年12月。
- Kaplan, S. R. and D. P. Norton, *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Publishing, 2001. 櫻井通春監訳『戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社、2001年9月。
- Kaplan, S. R. and D. P. Norton, *The Balanced Scorecard -Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996. 吉川武男訳『バランス・スコアカードー新しい経営指標による企業変革』生産性出版、2001年4月。
- Kaplan, S. R. and D. P. Norton, “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management : Part I”. *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 1, 2001, pp. 87-104.
- Kaplan, S. R. and D. P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, 1996, pp. 1-13.
- Karathanos, D. and P. Karathanos, “Applying the Balanced Scorecard to Education”, *Journal of Education for Business*, Vol. 80, No. 4, 2005, pp. 222-230.
- Kettunen, J., “Stakeholder relationships in higher education”, *Tertiary Education and Management*, 2015, Vol. 21, No. 1, pp. 56-65.
- Kettunen, J., “Strategy Process in Higher Education”, *Journal of Institutional Research*,

- 2010, Vol. 15, No. 1, pp. 16-27
- Kettunen, J., “The strategic evaluation of regional development in higher education”, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 2004, Vol. 29, No. 3, pp. 357-368.
- Knight, J., “The changing landscape of higher education internationalisation – for better or worse?”, *Policy and Practice in Higher Education*, Vol. 17, Issue. 3, 2013, pp. 84-90.
- Knight, J., “Five Myths about Internationalization”, *International Higher Education*, 2011, No. 62, pp. 14-15.
- Knight, J., *Higher Education in Turmoil*, Rotterdam : Sense Publishers, 2008.
- Knight, J., “Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales”, *Journal of studies in international education*, Vol. 8, Issue.3, 2004, pp. 2-3.
- Kotler P., *A Framework for Marketing, First Edition*, Prentice-Hall, Inc. 2001. 恩蔵直人監修、月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント 基本編』ピアソン・エデュケーション、2004年7月。
- Lusch, F. R. and Vargo L. Stephen, “*Service-dominant logic : premise, perspective, possibilities*”. Cambridge University Press, 2014. 井上崇通監訳、庄司真人・田口尚史訳『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版、2016年6月。
- McCaffery, P., “*The Higher Education Manager's Handbook : Effective Leadership and Management in Universities and Colleges Third edition*”, Routledge, 2019.
- Niven R. P., *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, 2003. 吉川武雄監訳・柿崎平訳(2006)『行政・非営利組織のバランス・スコアカード』生産性出版、2006年4月。
- OECD, *Education at a Glance 2017 : OECD Indicators*, September 2017, OECD Publishing, Paris.
- OECD, *World Migration in Figures A joint contribution by UN-DESA and the OECD to the United Nations High-Level Dialogue on Migration and Development*, 3-4 October 2013, pp. 1-6.
- OECD, *Education at a Glance 2008*, OECD Publishing ; Paris, 2008.
- Osborne, P. S., Z. Radnor, T. Kinder and I. Vidal, “The SERVICE Framework A Public-service-dominant Approach to Sustainable Public Services”, *British Journal of*



- Management*, Vol. 26, Issue 3, 2015, pp. 1-15.
- Osborne, P. S., Z. Radnor, T. Kinder and I. Vidal, "SUSTAINABLE PUBLIC SERVICE ORGANISATIONS : A PUBLIC SERVICE-DOMINANT APPROACH", *Society and Economy*, Vol. 36, Issue 3, 2014, pp. 313-338.
- Parker, C., "Performance measurement", *Work Study*, Vol. 49, Issue 2, 2000, pp. 63-66.
- Philip, G. A., "The Globalization of College and University Rankings", *The Magazine of Higher Learning*, Vol. 44, No. 1, 2012, pp. 26-31.
- Schalm, C., "Celebrating Best Practices in Strategy", *Journal of Health Services Research & Policy*, Vol. 13, 2008, pp. 8-14.
- Sim, K. L. and H. C. Koh, "Balanced scorecard : a rising trend in strategic performance measurement", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, Issue 2, 2001, pp. 18-27.
- Sponseller, A. C., "Measuring Faculty EAP Self-Efficacy for Super Global Purposes: Using Rasch to Establish a Hierarchy of Faculty Developmental Needs" 『広島外国語教育研究』広島大学外国語教育研究センター、第 20 号、2017 年 3 月、157-168 頁。
- Takeda, H. and T. Boyns, "Management, accounting and philosophy : The development of management accounting at Kyocera, 1959-2013", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27, No. 2, 2014, pp. 317-356.
- Taylor, M., "Shared Governance in the Modern University", *Higher Education Quarterly*, Vol. 67, No. 1, January 2013, pp 80-94.
- Taylor, J. and C. Baines, "Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard", *Journal of Higher Education Policy and Management* , Vol. 34, No. 2, 2012, pp. 111-124.
- Terkla, D. G., J. Sharkness, M. Cohen, S. Roscoe and S. Heather, "Institutional Dashboards : Navigational Tool for Colleges and Universities", *Association for Institutional Research*, No. 123, 2012, pp. 1-22.
- UMAP, UMAP Exchange Program and UMAP Credit Transfer Scheme(UCTS) Users' Guide, 2016.
- Vargo, L. S. and R. F. Lusch, "Institutions and axioms : an extension and update of service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44, Issue 1, 2016, pp. 5-23.

- Vargo, L. S., "Market systems, stakeholders and value propositions : Toward a service - dominant logic - based theory of the market", *European Journal of Marketing*, Vol. 45, Issue 1/2, 2011, pp. 217-222.
- Vargo, L. S. and R. F. Lusch, "Service-dominant logic : continuing the evolution", *Journal of the Academy of marketing Science*, Vol. 36, Issue 1, 2008, pp. 1-10.
- Vargo, L. S. and R. F. Lusch, "Service-dominant logic : reactions, reflections and refinements". *Sage Journals*, Vol. 6, Issue 3, 2006, pp. 281-288."
- Vargo, L. S. and R. F. Lusch, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, 2004, pp. 1-17.
- Wongrassamee, S., J.E.L. Simmons and P.D. Gardiner, "Performance measurement tools : the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, Issue 1, 2003, pp.14-29.
- (Website)
- A S E A N University Network 「A S E A N+3 U N e t Member universities」 <http://www.aunsec.org/membership.php>, 2018 年 6 月 10 日閲覧。
- A U A, Our purpose and values, <https://aua.ac.uk/about/>, 2018 年 8 月 30 日閲覧。
- A U A, What is the CPD Framework?, <https://aua.ac.uk/professional-development/cpd-framework/>, 2018 年 8 月 29 日閲覧。
- Bologna process, European Higher Education Area and Bologna process, <http://www.ehea.info/>, 2018 年 6 月 5 日閲覧。
- FORTUNE 500, <http://fortune.com/fortune500/list/filtered?searchByName=Northwestern%20mutual>, 2018 年 11 月 10 日閲覧。
- N A F S A, N A F S A membership, [http://www.nafsa.org/member\\_services.ms](http://www.nafsa.org/member_services.ms), 2018 年 8 月 30 日閲覧。
- THE Asia University Rankings 2018, [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/regional-ranking#!/page/0/length/25/name/aizu/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/regional-ranking#!/page/0/length/25/name/aizu/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats), 2018 年 11 月 10 日閲覧。
- THE World University Rankings 2018, [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking#!/page/0/length/25/name/aizu/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/scores](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking#!/page/0/length/25/name/aizu/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/scores), 2018 年 11 月 10 日閲覧。

THE World University Rankings, <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>, 2018 年 6 月 24 日閲覧。

QS World University Rankings, <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2019>, 2018 年 11 月 10 日閲覧。

UMAP 「U C T S」 <http://umap.org/ucts/>, 2018 年 6 月 10 日閲覧。

UMAP 「About UMAP」 <http://umap.org/about/>, 2018 年 6 月 10 日閲覧。

World 100 Reputation Network, <http://theworld100.com/>, 2016 年 11 月 5 日閲覧。

(日本語文献)

会津大学『平成 26 年度スーパーグローバル大学等事業「スーパーグローバル大学創成支援」構想調書【タイプA】』2014 年。

AERAMOOK進学朝日新聞版『2019 年度版大学ランキング』朝日新聞出版、2018 年 4 月。

青木章通・櫻井通晴「戦略、業績評価および経営品質に関する日本企業の経営行動－バランス・スコアカードに関する郵送調査の分析」東京経済大学経営学会『東京経済大学 経営学』第 236 号、2003 年 10 月、111-132 頁。

浅原利正・堀田泰司他「A C T S (A S E A N Credit Transfer System) と各国の単位互換に関する調査研究」『平成 21 年度文部科学省先導的大学改革推進経費による委託研究報告書』、2010 年 3 月。

天野郁夫『大学改革を問い直す』慶應義塾大学出版会、2015 年 5 月。

荒木利雄「地方大学経営におけるアメーバ経営の適用の意義－経営理念の浸透による組織改革」『経営戦略研究』関西学院大学経営戦略研究会、第 12 号、2018 年 9 月、19-36 頁。

荒木利雄「大学経営におけるバランス・スコアカードの有用性－企業経営と大学経営の比較分析」『CIPFA ジャーナル』第 2 号、2018 年 7 月、109-122 頁。

荒木利雄「地方大学の経営戦略としての留学生獲得と就職支援－地方活性化のための産官学連携の意義と役割－」『経営戦略研究』関西学院大学経営戦略研究会、第 11 号、2017 年 9 月、79-91 頁。

荒木利雄「わが国の大学経営における国際競争力向上のためのレピュテーション・マネジメントの役割と意義－九州大学と広島大学の事例研究による分析－」『ビジネス&ア

- カウンティングレビュー』関西学院大学経営戦略研究会、第 19 号、2017 年 6 月、41-59 頁。
- 荒木利雄著・石原俊彦監修『大学経営国際化の基礎』関西学院出版、2017 年 5 月。
- 有本章著『大学教授職と F D : アメリカと日本』東信堂、2005 年 4 月。
- 五十嵐英憲『新版 目標管理の本質』ダイヤモンド社、2006 年 6 月。
- 石川和男「インバウンドにおける地域性とグローバル性：地域性のグローバル化を中心として」『専修ビジネス・レビュー』専修大学商学研究所、第 11 巻第 1 号、2016 年 3 月、1-7 頁。
- 石川和男「S・D(サービス・ドミナント)ロジックと商業論・流通論」『専修大学商学研究所 専修ビジネス・レビュー』第 6 巻第 1 号、2011 年 3 月、1-12 頁。
- 石川真由美「大学ランキングと知の序列化—国際競争のなかの日本の大学」石川真由美編『世界大学ランキングと知の序列化：大学評価と国際競争を問う』京都大学学術出版会、2016 年 3 月。
- 石原俊彦編著『自治体バランス・スコアカード』東洋経済新報社、2004 年 8 月。
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、1999 年 9 月。
- 一般財団法人秋田経済研究所『国際教養大学が地域に及ぼす経済波及効果』2013 年 8 月、1-34 頁。
- 一般社団法人公立大学協会『時代を L E A D する公立大学—未来マップのための 16 の課題』2018 年 5 月。
- 一般社団法人国立大学協会『国立大学のガバナンス改革の強化に向けて（提言）』2017 年 5 月 23 日、1-43 頁。
- 一般社団法人日本私立大学連盟『加盟大学財務状況の推移(平成 7 年度～平成 26 年度)』2016 年 3 月。
- 一般社団法人日本私立大学連盟『学校法人における戦略的な寄付募集事業推進のために(中間まとめ)』2013 年 3 月。
- 伊藤和憲「戦略マップと B S C 導入の促進要因と阻害要因」『専修商学論集』2006 年 7 月、105-114 頁。
- 稲盛和夫「日本航空の再建—フィロソフィに基づく経営」アメーバ経営学術研究会編『アメーバ経営の進化—理論と実践』中央経済社、2017 年 3 月、1-18 頁。
- 稲盛和夫『アメーバ経営—ひとりひとりの社員が主役』日本ビジネス文庫、2013 年 6 月。

- 今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門(第2版)』日本経済出版社、2009年12月。
- 上杉道世「これからの大学職員の人事マネジメント」『IDE現代の高等教育』IDE大学協会、No.591、2017年6月、4-9頁。
- 上田完次編著『共創とは何か』培風館、2004年12月。
- 上原聡「顧客満足に対するサービス品質の影響に関する考察」『嘉悦大学研究論集』第52第1号、2009年10月、1-15頁。
- 内田朋子・山下信子「看護チームの一員として、看護助手に主体的な働き方を期待：2017年度は目標管理を取り入れ、自他の評価を経験（特集 看護補助者の育成と活用）」『看護のチカラ：マネジメント力を高める実践情報誌』産労総合研究所、第23巻第491号、2018年4月、26-30頁。
- 浦田広朗「18歳人口の変動と高等教育需要」『IDE現代の高等教育』IDE大学協会、No.577、2016年1月、29-34頁。
- APU誕生物語編集委員会『立命館アジア太平洋大学誕生物語』中央公論新社、2009年4月。
- 江藤智佐子「キャリア教育としての「総合的な学習の時間」の可能性ー『教育指導演習』と『教育実習事前事後指導』を事例としてー」『久留米大学コンピュータジャーナル』久留米大学情報教育センター、2018年2月、第32巻、47-56頁。
- 江原武一『転換期日本の大学改革ーアメリカとの比較』東信堂、2010年3月。
- 大分県・別府市『大学誘致に伴う波及効果の検証：立命館アジア太平洋大学(APU)開学10周年を迎えて』2010年4月、1-62頁。
- 太田浩「日本人学生の内向き志向」横田雅弘・小林明『大学の国際化と日本人学生の国際志向性』学文社、2013年10月。
- 太田浩「大学国際化の動向及び日本の現状と課題：東アジアとの比較から」『メディア教育研究』第8巻第1号、2011年12月、S1-S12頁。
- 太田浩・長澤誠「Balanced Scorecardの大学における活用に関する文献解題」一橋大学研究報告書、2013年3月、162-175頁。
- 大田嘉仁「日本航空再生プロセスにおける稲盛経営哲学の役割」アメーバ経営学術研究会編『アメーバ経営の進化ー理論と実践』中央経済社、2017年3月、263-285頁。
- 大谷忠彦・米田達郎「海外派遣研修の立案と課題」『IDE現代の高等教育』IDE大学協会、No.591、2017年6月、22-25頁。

- 岡本史紀『私立大学に何がおこっているのか』成文堂、2016年7月。
- 岡本史紀『私学の再生経営—私立大学破綻からの再生』成文堂、2013年4月。
- 奥居正樹「バランスト・スコアカードを用いた大学評価指標の策定とそれを支援する情報システムの構築」『大学教育実践ジャーナル』第3号、2005年3月、1-17頁。
- 奥野朋子「日本における目標管理の現状と課題」『経営研究』大阪市立大学経営学会、第47巻第1号、1996年5月、91-116頁。
- 小澤伊久美・丸山千歌・池田伸子「日本語教育プログラムの大学国際化への貢献を評価する際の課題」『ICU日本語教育研究』第11号、2015年3月、31-44頁。
- 乙政佐吉・梶原武久「バランスト・スコアカード実践の決定要因に関する研究」『原価計算研究』第33巻第2号、2009年3月、1-13頁。
- 乙政佐吉「わが国企業のバランスト・スコアカードの導入に対する促進要因の分析」『会計』第166巻第5号、2004年11月、767-779頁。
- 乙政佐吉「わが国企業における業績評価指標の利用方法に関する研究—バランスト・スコアカードとの比較において」『六甲台論集 経営学編』第49巻第4号、2003年3月、29-54頁。
- 加護野忠男「次代の戦略インフラの構築に向けて—7つのメッセージ」加護野忠雄・坂下昭宣・井上達彦編『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房、2004年5月、93-121頁。
- 風間規男「日本私立大学連盟による研修プログラム」『IDE現代の高等教育』IDE大学協会、No.591、2017年6月、34-38頁。
- 上總康行「京セラの大家族主義経営と管理会計—アメーバ経営と時間当たり採算」『日本管理会計学会誌 管理会計学』第15巻第2号、2007年3月、3-17頁。
- 学校法人鎮西学院 長崎ウエスレヤン大学『2015(平成27)年度 自己点検評価書』2015年6月。
- 金子元久「専門職化と高度化」『IDE現代の高等教育』IDE大学協会、No.591、2017年6月、9-14頁。
- 金子元久「大学組織と教育組織」『IDE現代の高等教育』IDE大学協会、No.578、2016年2-3月、4-11頁。
- 神余隆博「大学の国際化とは何か：日本の衰退は防げるか」『関西学院大学高等教育研究』第3号、2013年3月。
- 河田悌一「私立大学は寄付金事業に努力せよ」『IDE現代の高等教育』IDE大学協会、

No.584、2016 年 10 月、2-3 頁。

河野秀一「できる看護管理者のシゴトのひみつ(第 7 回)ビジョン&戦略で力を活かす「目標管理」：海老名総合病院救命救急センター 貫井科長のケース」『ナースングビジネス』第 11 巻第 10 号、2017 年 10 月、916-920 頁。

北居明・松田良子「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠雄・坂下昭宣・井上達彦編『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房、2004 年 5 月、93-121 頁。

北川文美・松塚ゆかり「英国一政策動向と高等教育機関の戦略性」松塚ゆかり編『国際流動化時代の高等教育』2016 年 6 月、ミネルヴァ書房。

木谷雅人「職員の採用・研修に係る国立大学協会の取組」『I D E 現代の高等教育』I D E 大学協会、No.591、2017 年 6 月、30-34 頁。

衣笠陽子「目標管理と方針管理の同質化と相互補完性」『原価計算研究』第 39 巻第 2 号、2015 年、91-102 頁。

金紅花「日本企業におけるBSC(Balanced Scorecard)と目標管理・方針管理との「補完性」一製造業企業におけるアンケート調査と事例調査をもとに」新潟大学大学院現代社会文化研究科『現代社会文化研究』第 57 号、2013 年 12 月、35-52 頁。

九州共立大学『平成 28 年度 大学機関別認証評価 自己点検評価書』2016 年 6 月。

黒田一雄編『アジアの高等教育ガバナンス』勁草出版、2013 年 2 月。

経済学部B S Cマネジメント委員会「大学におけるバランスト・スコアカード経営の可能性一九州共立大学経済学部の取組みを事例に」『九州共立大学研究紀要』第 2 巻第 2 号、2012 年 3 月、45-61 頁。

小出秀文「私立大学職員の人事マネジメント」『I D E 現代の高等教育』I D E 大学協会、No.591、2017 年 6 月、38-42 頁。

小藤康夫「日米における大学経営の比較一資産運用に焦点を当てて」『専修大学論集』専修大学、第 96 巻、2013 年 1 月、63-79 頁。

高巖「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか一経営理念の浸透に関する調査結果をもとに」『麗澤経済研究』第 18 巻第 1 号、2010 年 5 月、57-66 頁。

幸田一男『新版 目標管理の進め方』産業能率大学出版部、1971 年 6 月。

国立大学財務・経営センター「大学の設置形態に関する調査研究」国立大学財務・経営センター研究報告、第 13 号、2010 年 9 月、1-13 頁。

小島徹「大学院での大学職員教育の経験」『I D E 現代の高等教育』I D E 大学協会、No.591、

2017 年 6 月、53-56 頁。

小日向允『大学の経営管理』中央製販印刷、2017 年 6 月。

小日向允『私立大学のクライシス・マネジメント』中央製販印刷、2003 年 6 月。

近藤大輔・三矢裕「サービスの品質を高めるアメーバ経営ー日本航空株式会社の客室サービスを変えた JAL フィロソフィ」アメーバ経営学術研究会編『アメーバ経営の進化ー理論と実践』中央経済社、2017 年 3 月、19-40 頁。

近藤倫明『公立大学の現状と課題(資料)』2016 年 5 月。

財政制度審議会『新たな財政健全化計画等に関する建議』2018 年 5 月 23 日。

齋藤力夫編著『学校会計入門 改訂第 7 版』中央経済社、2016 年 7 月。

櫻井道晴『バランスト・スコアカードー理論とケース・スタディ』同文館出版、2008 年 3 月。

佐藤禎一「グローバル化の中の大学」『IDE 現代の高等教育』IDE 大学協会、No.540、2012 年 5 月号、4-10 頁。

佐藤博樹・藤村博之・八代充史『新しい人事労務管理(第 3 版)』有斐閣アルマ、2009 年 11 月。

佐藤由利子「地方留学の利点と課題ー大分、秋田、鳥取の留学生の交流状況と意識に関する調査からー」『広島大学高等教育研究開発センター 大学論集』第 44 集、2013 年 3 月、287-302 頁。

佐藤由利子「留学生の受入れによる地域活性化の取組みと課題」『日本学生支援機構ウェブマガジン』2012 年 6 月号 Vol.15、1-9 頁。

産業能率大学「資料編 目標管理の運用実態」『月刊人事労務』第 17 号第 4 巻、2005 年 4 月、40-47 頁。

産業能率大学「目標管理の現状と課題」『労政時報』第 3517 号、2001 年 11 月、65-71 頁。

産業能率大学「目標による管理に関する実態調査(目標管理関連資料)」『労政時報』第 3241 号、1996 年 1 月、54-63 頁。

サンフランシスコ・ベイエリア大学間連携ネットワーク『JUNBA 2016 in JAPAN』2016 年 9 月。

塩井実香「地方大学における日本企業就職のための日本語教育支援ー香川大学での現状と課題」『日本学生支援機構ウェブマガジン』2013 年 1 月号 Vol. 22、1-9 頁。

私学高等教育研究叢書『地域連携活動の意義と推進マネジメントのあり方を考える』日本私立大学協会附置私学高等教育研究所、2015 年 3 月。



- 篠田道夫「組織・制度改革からマネジメント改革へ」『カレッジマネジメント』リクルート、Vol. 192、May-Jun 2015、26-29 頁。
- 志甫啓「地域経済的課題を踏まえた外国人留学生のキャリア支援の意義」『日本学生支援機構ウェブマガジン』2013 年 1 月号 Vol. 22、1-19 頁。
- 志摩慶子「学園ミッションを実現に導く職員組織マネジメント」『IDE 現代の高等教育』IDE 大学協会、No.591、2017 年 6 月、18-21 頁。
- 島田くみこ「大学職員の人材マネジメントに関する調査結果」『IDE 現代の高等教育』IDE 大学協会、No.591、2017 年 6 月、57-62 頁。
- 清水孝『戦略マネジメント・システムー企業・非営利組織のバランスト・スコアカード』東洋経済新報社、2004 年 7 月。
- 清水孝・長谷川恵一「戦略遂行のための経営管理システム」『早稲田商学』第 374 号、1997 年 4 月、219-239 頁。
- 下山博志『実践人財界開発』日本能率協会マネジメントセンター、2017 年 9 月。
- 杉村美紀「学生の国際流動」『IDE 現代の高等教育』IDE 大学協会、No.540、2012 年 5 月、10-16 頁。
- 鈴木厚人「大学運営の方針」『IDE 現代の高等教育』IDE 大学協会、No.587、2017 年 1 月、26-28 頁。
- 鈴木研一・松岡孝介「従業員満足度、顧客満足度、財務業績の関係ーホスピタリティ産業における検証」『管理会計学』第 22 巻第 1 号、2014 年、3-25 頁。
- 諏訪英広・高谷哲也「小学校における目標管理の運用方法に関する事例研究」『兵庫教育大学研究紀要』第 49 巻、2016 年 9 月、143-153 頁。
- 諏訪英広「高等学校における目標管理の運用方法に関する事例研究 <研究論文：学習開発学の今>」『学習開発学研究』広島大学大学院教育学研究科学習開発学講座、第 8 号、2015 年 3 月、231-240 頁。
- 芹沢真吾「日本の学生交流政策ー戦略的学生リクルートとグローバル人材育成」横田雅弘・小林明『大学の国際化と日本人学生の国際志向性』2013 年 10 月、学文社。
- 孫媛「ビブリオメトリクスとは」『情報の科学と技術』第 57 巻 8 号、2007 年、372-377 頁。
- 大学四季報 週刊東洋経済臨時増刊『本当に強い大学 2018』東洋経済新報社、2018 年 5 月。
- 高坂晶子「外国人留学生の地域への定着に向けてー就職支援を中心にー」『Japan Research

Institute review』第 10 号、2015 年、47-74 頁。

武田真理子「地域人材育成の社会的認証システムの考察ー山形県庄内地域における「地域共創コーディネーター養成プログラム」の分析を中心に」『東北公益文科大学総合研究論集』第 32 号、2017 年 7 月、7-18 頁。

舘昭「ボローニャ・プロセスの意義に関する考察ーヨーロッパ高等教育圏形成プロセスの提起するものー」『名古屋高等教育研究』第 10 号、2010 年 3 月、161-180 頁。

田中宏「品質に於ける概念の変遷と日本的品質管理のパラダイムシフトーTQCから経営革新を目指すTQMへ」『四国大学経営情報研究所年報』第3巻第3号、1997 年 12 月、41-52 頁。

田中優子「長期ビジョンから見えてきたこと」『IDE現代の高等教育』No.587、2017 年 1 月、36-40 頁。

辻本篤『組織学習の理論と実践』生産性出版、2014 年 3 月。

坪井健「日本の留学生リクルーティングーアジアの留学生受入れ戦略と日本留学の魅力度」『日本学生支援機構ウェブマガジン』2012 年 12 月号 Vol. 21、1-12 頁。

帝国データバンク『私立大学を運営する 498 法人の経営実態調査』2018 年 4 月。

東北公益文科大学『東北公益文科大学 第 2 期吉村プラン』2017 年 4 月。

東北公益文科大学『地(知)の拠点整備事業評価シート』2017 年 3 月。

東北公益文科大学 a『地域共創センター』2017 年。

東北公益文科大学『庄内の「地(知)の拠点」を目指して[平成 25～27 年度]』2016 年 3 月。

東北公益文科大学『東北公益文科大学 2014(平成 26)年度 自己点検評価報告書』2015 年 10 月。

東北公益文科大学ニュージーランド研究所『これまでのニュージーランド研究からの酒田市の市民活動及び政策への提言』2017 年 10 月。

独立行政法人大学評価・学位授与機構『AUN(A S E A N 大学連合)の組織概要』2014 年 9 月。

内閣官房『まち・ひと・しごと創生基本方針 2018』2018 年 6 月 15 日。

内閣官房『まち・ひと・しごと創生総合戦略 (2017 改訂版)』2017 年 12 月 22 日。

内閣官房『地方における若者の修学・就業の促進に向けてー地方創生に資する大学改革ー』  
地方大学の振興及び若者雇用等に関する有識者会議 最終報告、2017 年 12 月 8 日。

内閣官房『地方創生インターンシップ事業(資料 2)』2016 年 10 月 11 日。

内閣官房『まち・ひと・しごと創生総合戦略 (2015 改訂版)』2015 年 12 月 24 日。

内閣官房『まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」「総合戦略」』内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、2015年3月。

内閣官房『まち・ひと・しごと創生長期ビジョンー国民の「認識の共有」と「未来への選択」を目指してー』2014年12月27日。

内閣官房『地方再生戦略の概要』2014年1月17日。

内閣官房『地方再生戦略』地域活性化統合本部会合、2012年11月。

内閣官房『グローバル人材育成推進会議 中間まとめ』グローバル人材育成推進会議、2011年6月22日。

中嶋哲夫『正しい目標管理の進め方』東洋経済新報社、2015年2月。

中嶋教夫「明星大学におけるバランスト・スコアカード(BSC)への取組み」『企業会計』第61巻第6号、2009年6月、153-159頁。

中嶋嶺雄 a『なぜ、国際教養大学で人材は育つのか』祥伝社黄金文庫、2012年7月。

中嶋嶺雄 b『学歴革命 国際教養大学の挑戦』KKベストセラーズ、2012年3月。

中田晃「公立大学協会の職員研修」『IDE現代の高等教育』IDE大学協会、No.591、2017年6月、43-47頁。

中田晃「データで見る公立大学」『IDE現代の高等教育』IDE大学協会、No.580、2016年5月、30-40頁。

西田雄司「バランスト・スコアカード(BSC)を用いた医療事務部の財務目標管理(特集 病院事務職の人材育成と目標管理: "人"の採用から教育までの実践事例集)」『医業務: by-weekly medical services』第23巻第508号、2016年12月、27-30頁。

日経CAREER『価値ある大学 2018年度版 就職力ランキング』日本経済新聞社、2017年6月。

日本学術振興会『グローバル社会における大学の国際展開について～日本の大学の国際化を推進するための提言～』2010年2月。

日本学生支援機構『平成29年度外国人留学生在籍状況調査結果』2017年12月。

日本学生支援機構『平成28年度協定等に基づく日本人学生留学状況調査結果』2017年12月。

日本経済新聞(全国版)、朝刊14面、2018年8月27日。

日本経済新聞(全国版)、朝刊32面、2018年7月18日。

日本経済団体連合会『グローバル人材の育成に向けた提言』2011年6月。

日本私立学校振興・共済事業団『平成 29(2017)年度私立大学・短期大学等入学志願動向』  
2017 年 8 月。

日本私立学校振興・共済事業団『平成 28(2016)年度私立大学・短期大学等入学志願動向』  
2016 年 8 月。

日本私立学校振興・共済事業団『平成 26 年度 今日の私学財政』2012 年 12 月。

日本品質管理学会『方針管理の指針』2016 年 5 月、1-17 頁。

日本労働研究機構「業績主義時代の人事管理と教育訓練に関する調査」労働政策研究・研  
修機構論文データベース、2000 年 8 月、1-7 頁。

萩原誠『地域と大学ー地域創生・地域再生の時代を迎えて』南方新社、2016 年 12 月。

朴修賢「マーケティング視点による価値共創の一考察」『追手門学院大学ベンチャービジネ  
ス・レビュー』Vol. 9、2017 年 3 月、19-29 頁。

林伸二「優秀な大学とは何か-新しい大学ランキング方式の模索」『青山経営論集』第 43 巻  
第 4 号、2009 年 3 月、1-38 頁。

久志敦男「英国大学職員の現状と未来ー2012 年 A U A 年次総会から見えてきたもの」『大  
学行政管理学会誌』第 16 号、2013 年 8 月、119-126 頁。

平野文彦・幸田博文編著、丹羽浩正・谷田部光一・平野賢哉『新版人的資源管理』学文社、  
2014 年 1 月。

廣川佳子・芳賀繁「国内における経営理念研究の動向」『立教大学心理学研究』第 57 巻、  
2015 年 3 月、73- 86 頁。

広島大学『平成 26 年度スーパーグローバル大学等事業「スーパーグローバル大学創成支  
援」構想調書【タイプ A】』2014 年。

Between『教育力指標としての日本大学ランキング』ベネッセコーポレーション・ベネッ  
セ i キャリア・進研アド、2018 年 5-6 月号。

Between a『国際競争力を高めるための世界大学ランキング』ベネッセコーポレーション・  
ベネッセ i キャリア・進研アド、2017 年 11-12 月号。

Between b『教育力指標としての日本大学ランキング』ベネッセコーポレーション・ベネ  
ッセ i キャリア・進研アド、2017 年 5-6 月号。

裴琰俊・南慎郎・菅原良子・有門恵・永石美穂・佐藤快信「長崎ウエスレヤン大学におけ  
る戦略マネジメント・システムの導入(1)」『長崎ウエスレヤン大学現代社会学部紀要』  
第 10 巻 1 号、2012 年 3 月、79-99 頁。

福田哲也「業績評価およびバランスド・スコアカード導入の実態調査」関東学院『経済経営研究所年報』第27集、2005年3月、111-130頁。

福原学園事業計画「学校法人福原学園 平成24年度事業計画」2012年3月。

藤井翔太「基礎解析1 世界大学ランキングの概要」石川真由美編『世界大学ランキングと知の序列化：大学評価と国際競争を問う』京都大学学術出版会、2016年3月、346-354頁。

藤川佳則「製造業のサービス化：「サービス・ドミナント・ロジック」による考察」『Panasonic Technical Journal』第58巻3号、2012年10月、1-12頁。

藤田哲雄「デジタル時代におけるサービスイノベーションの課題：サービス・ドミナント・ロジックからの考察」『Japan Research Institute review』第8巻47号、2017年6月、5-26頁。

BRITISH COUNCIL 日本『高等教育におけるレピュテーション・マネジメント報告書』2014年3月。

古市雄一郎「国立大学法人会計基準における開示内容の検討－説明責任の観点を中心に」『国立大学財務・経営センター』大学財務経営研究、第5号、2008年6月、187-205頁。

古林奈保子「引用情報に基づく研究の分析・評価」『情報の科学と技術』第64巻第12号、2014年、520-526頁。

別府市『まちをまもり、まちをつくる。べっふ未来共創戦略—まち・ひと・しごと創生 別府市人口ビジョン』2015年10月27日。

牧野雅光「なぜマネジャーが育っていない企業が多いのか？：ドラッカーの説くマネジメントと目標管理」『Best partner』第29巻第8号、2017年8月、24-29頁。

松塚ゆかり編『国際流動化時代の高等教育』ミネルヴァ書房、2016年6月。

松原恭司郎「日本企業におけるBSC導入の概況」『企業会計』第55巻第5号、2003年5月、54-59頁。

水野一郎「京セラアメーバ経営の展開—JALの再生を中心として」『関西大学商学論集』、第57巻第3号、2012年12月、129-146頁。

三矢裕・谷武幸・加護野忠男『アメーバ経営が会社を変える』ダイヤモンド社、1999年7月。

宮崎悦子「留学という進学行動の経済学的考察—投資目的の教育におけるプッシュ・プル

要因とは何か』『日本学生支援機構ウェブマガジン』2012年12月号 Vol. 21、1-13 頁。

森口毅彦「わが国企業における戦略マネジメント・システムと目標管理制度の実施」『富山大学経済学部富大経済学論集』第 57 巻第 3 号、2012 年 3 月、45-88 頁。

森口毅彦「わが国企業におけるバランスト・スコアカードの導入目的と期待役割ーバランスト・スコアカードの導入実態に関する調査研究」中央大学経営研究所『経理研究』第 53 号、2010 年、126-141 頁。

丸山文裕「高等教育への資金配分」『国立大学財務・経営センター 大学財務経営研究』第 5 号、2008 年 6 月、17-28 頁。

丸山文裕「高等教育のファンディングと大学の授業料」『国立大学財務・経営センター 大学財務経営研究』第 2 号、2005 年 8 月、29-39 頁。

三菱UFJ リサーチ&コンサルティング『平成 25 年度 大学における留学生の就職支援の取り組みに関する調査 報告書』平成 25 年度 厚生労働省委託事業、2014 年 3 月、1-83 頁。

南知恵子「サービス品質と顧客満足」『流通研究』第 14 巻第 2/3 合併号、2012 年、1-15 頁。

村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版、2016 年 5 月。

文部科学省『学校基本調査/年次統計 総括表/4 /進学率(昭和 23 年～)』2018 年 8 月。

文部科学省 a『スーパーグローバル大学創成支援事業グッドプラクティス集』2018 年 3 月。

文部科学省『国立大学法人等の決算についてー平成 28 事業年度』2018 年 3 月。

文部科学省『今後の高等教育の将来像の提示に向けた論点整理』中央教育審議会大学分科会将来構想部会、2017 年 12 月 28 日。

文部科学省『学校基本調査平成 29 年度 調査結果の概要(高等教育機関)』2017 年 12 月。

文部科学省 a『高等教育の将来構想に関する基礎データ(資料 1－2)』2017 年 4 月 11 日。

文部科学省高等教育局『「財政制度等審議会財政制度分科会(平成 28 年 11 月 4 日開催)資料(国立大学法人運営費交付金関係)についての文部科学省の見解』2016 年 11 月、1-8 頁。

文部科学省『地方創生のための大都市圏への学生集中是正方策について(資料 6)』2015 年 6 月。

文部科学省『大学のガバナンス改革の推進について (審議まとめ)』中央教育審議会大学分科会、2014 年 2 月。

文部科学省『資料 2 論点整理補足資料』中央教育審議会大学分科会組織運営部会(第 3 回)』

2013 年 9 月。

文部科学省他『「留学生 30 万人計画」 骨子』2008 年 7 月 29 日。

文部科学省『大学のグローバル化に関する現状について エラスムス計画』大学グローバル化検討ワーキンググループ（第 1 回）資料 4』2008 年 12 月、52-53 頁。

八木晶代「大学法人における寄付募集の現状と今後の発展に向けて」『大学時報』日本私立大学連盟、346 号、2012 年 9 月、55-63 頁。

八島雄士「バランスト・スコアカードによる経営教育の実践に関する一考察：学部専門演習における一事例の検討」『九州共立大学経済学部紀要』第 112 号、2008 年 3 月、43-53 頁。

矢島茂・黒澤垢貴、伊藤嘉博編著『世界標準の戦略マネジメントツール バランスト・スコアカード 実践ガイド』日科技連出版社、2003 年 2 月。

山内英貴『エンダウメント投資戦略 ハーバードやイエールが実践する最恐の資産運用法』東洋経済新報社、2015 年 7 月。

山口県立大学『公立大学法人山口県立大学に係る中期目標』2012 年 3 月。

山口県立大学地域共生センター年報「平成 28 年度山口県立大学地域共生センター年報」第 18 号、山口県立大学地域共生センター、2017 年 8 月。

山口県立大学『桜の森アカデミー2017 受講生募集のご案内』2017 年。

山形県寄附講座『アジアビジネス人材養成講座 GUIDE BOOK』2017 年 6 月。

山田樹一郎「留学生支援の新しいかたちー長崎留学生支援センターの設立を通して」『日本学生支援機構ウェブマガジン』2015 年 7 月号 Vol. 52、36-41 頁。

山田礼子「高等教育における IR (Institutional Research) の役割」『私学高等教育研究叢書』日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所、2011 年 1 月、1-72 頁。

山本清「財務にみる法人化後の大学行動」『国立大学財務・経営センター 大学財務経営研究』第 5 号、2008 年 6 月、3-14 頁。

行田臣・土屋武志「地域のグローバル化、子ども国際理解セミナー、国際理解教育」『グローバルな視点に立つ地域プログラムの開発ー岡崎市子ども国際理解セミナーの実践ー』愛知教育大学教育実践総合センター、第 8 巻、2005 年 2 月、31-38 頁。

横川雅人「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」『ビジネス&アカウンティングレビュー』関西学院大学経営戦略研究会、第 5 号、2010 年 3 月、219-236 頁。

横田絵里・妹尾剛好「日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムの実態ー

- 質問票調査の結果報告」『三田商学研究』慶応義塾大学出版会、第 53 巻第 6 号、2011 年 2 月、55-79 頁。
- 横田雅弘「学生交流の国際的動向」『IDE 現代の高等教育』IDE 大学協会、No.540、2012 年 5 月、17-21 頁。
- 横田雅弘・小林明編『大学の国際化と日本人学生の国際志向性』学文社、2013 年 10 月。
- UMAP 日本国内委員会『UMAP 交換留学プログラムおよび UMAP 単位互換方式(UCTS)Users' Guide 利用者ガイド』2017 年 3 月。
- 吉川武男『バランス・スコアカードの知識』日本経済新聞出版社、2007 年 2 月。
- 吉武博通「『優れた組織』をつくり上げるために何が必要か」『カレッジマネジメント』リクルート、Vol. 209、Mar-Apr 2018、66-69 頁。
- 吉武博通「組織の動かし方と仕事の進め方に関する実践的能力をどのようにして高めるか」『カレッジマネジメント』リクルート、Vol. 205、Jul-Aug 2017、62-65 頁。
- 米澤彰純・新見有紀子「留学経験の効果意味」『IDE 現代の高等教育』IDE 大学協会、No.581、2016 年 6 月、48-51 頁。
- 米澤彰「グローバル化と世界大学ランキング」『IDE 現代の高等教育』IDE 大学協会、No.540、2012 年 5 月、22-28 頁。
- 両角亜希子「大学職員教育コースの役割」『IDE 現代の高等教育』IDE 大学協会、No.591、2017 年 6 月、47-52 頁。
- 両角亜希子「私学経営の選択」『IDE 現代の高等教育』IDE 大学協会、No.577、2016 年 1 月、35-40 頁。
- 渡辺尚子「自己点検・評価結果を生かした学校経営：目標管理を取り入れたプロジェクト活動の成果から」『看護展望』第 40 巻第 3 号、2015 年 2 月、71-79 頁。
- 渡部裕晃・椿美智子「タイプ別サービス効果分析システムを用いた顧客と従業員のマッチングに関する研究」『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』2015 年 5 月、1-4 頁。
- 綿貫健治『世界大学ランキングと日本の大学』学文社、2016 年 1 月。
- (ウェブサイト)
- 会津大学「会津大学の特色」<http://www.u-aizu.ac.jp/intro/characteristics/>、2018 年 8 月 8 日閲覧。
- 会津大学「沿革」<http://www.u-aizu.ac.jp/intro/outline/history/>、2018 年 8 月 8 日閲覧。
- 会津大学「カリキュラムの特色」<http://www.u-aizu.ac.jp/curriculum/guide/guide1.html>、



2018年8月8日閲覧。

会津大学「国際戦略室とは」<https://www.u-aizu.ac.jp/osip/intro/index.html>、2018年10月10日閲覧。

会津大学「就職に強い会津大学」<http://www.u-aizu.ac.jp/career/>、2018年10月16日閲覧。

会津大学「卒業論文」<http://www.u-aizu.ac.jp/curriculum/thesis/>、2018年8月8日閲覧。

会津大学「ニュース」<http://www.u-aizu.ac.jp/sgu/>、2018年10月10日閲覧。

稲盛和夫 OFFICIAL SITE「稲盛和夫の歩み」<https://www.kyocera.co.jp/inamori/profile/>、2018年8月14日閲覧。

稲盛和夫 OFFICIAL SITE「フィロソフィ」[https://www.kyocera.co.jp/inamori/philosophy/philosophy01.html](https://www.kyocera.co.jp/inamori/philosophy/philosophy/philosophy01.html)、2018年8月14日閲覧。

一般財団法人秋田経済研究所「国際教養大学が地域に及ぼす経済波及効果」[http://www.akitakeizai.or.jp/journal/20131102\\_topics.html](http://www.akitakeizai.or.jp/journal/20131102_topics.html)、2018年9月4日閲覧。

一般財団法人国立大学協会「UCTS(UMAP単位互換方式)の普及」<http://www.janu.jp/international/umap-ucts.html>、2018年6月11日閲覧。

一般社団法人公立大学協会「概要」[http://www.kodaikyo.org/?page\\_id=8402](http://www.kodaikyo.org/?page_id=8402)、2018年8月28日閲覧。

一般社団法人公立大学協会「公立大学基本情報 2015」[http://www.kodaikyo.org/ui/h27/?page\\_id=169](http://www.kodaikyo.org/ui/h27/?page_id=169)、2018年7月15日閲覧。

一般社団法人公立大学協会「公立大学基本情報 2015 定員充足率(学士課程)」[http://www.kodaikyo.org/ui/h27/?page\\_id=210](http://www.kodaikyo.org/ui/h27/?page_id=210)、2018年7月20日閲覧。

一般社団法人国立大学協会「概要(定款)」<http://www.janu.jp/gaiyou/articles.html>、2018年8月28日閲覧。

一般社団法人私立大学連盟「法人基本情報」<http://www.shidairen.or.jp/about/foundation>、2018年8月28日閲覧。

一般社団法人私立大学連盟「【文部科学省】学校教育法の一部改正にかかる通知を发出」[http://www.shidairen.or.jp/blog/info\\_c/others\\_c/2014/09/11/16117](http://www.shidairen.or.jp/blog/info_c/others_c/2014/09/11/16117)、2018年8月12日閲覧。

一般社団法人大学行政管理学会「2011年度AUA総会参加会員の募集について」<http://juam.jp/wp/im/2010/10/26/2010>、2018年8月30日閲覧。

エルゼビア・ジャパン株式会社「SCOPUS：ユーザー向け情報」<http://jp.elsevier.com/online-tools/scopus/users>、2018年8月8日閲覧。

関西学院大学「大学・学部・研究科等の理念・目的・教育目標」[https://www.kwansei.ac.jp/university/university\\_000372.html](https://www.kwansei.ac.jp/university/university_000372.html)、2018年8月13日閲覧。

京都大学「大学間国際ネットワークAUN, ASEAN+3 UNet」<http://www.oc.kyoto-u.ac.jp/network/aun/>、2018年6月10日閲覧。

厚生労働省「外国人雇用対策」[http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/gaikokujin/index.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/gaikokujin/index.html)、2018年6月26日閲覧。

厚生労働省「大学における留学生の就職支援の取り組みに関する調査」<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000057621.html>、2016年12月30日閲覧。

高知工科大学「沿革」<https://www.kochi-tech.ac.jp/about/kut/history.html>、2018年8月9日閲覧。

公立小松大学「概要」<https://www.komatsu-u.ac.jp/about/>、2018年8月9日閲覧。

公立諏訪東京理科大学「大学の沿革」<https://www.sus.ac.jp/about/enkaku/>、2018年8月9日閲覧。

公立鳥取環境大学「遠隔」<https://www.kankyo-u.ac.jp/about/outline/history/>、2018年8月9日閲覧。

国際教養大学「基礎データ」<https://web.aiu.ac.jp/about/data/>、2018年7月1日閲覧。

国際教養大学「国際教養学部とは」<https://web.aiu.ac.jp/undergraduate/outline/>、2018年7月1日閲覧。

財団法人日本経済研究所『地方大学が地域に及ぼす経済効果分析報告書』2007年3月。

財務省「安定的な国立大学法人運営のための提案」<https://www.mof.go.jp/zaisei/matome/zaiseia271124/kengi/02/04/kokuritsu02.html>、2018年7月19日閲覧。

佐世保市「『佐世保地域留学生支援交流推進協議会』の設立」<https://www.city.sasebo.lg.jp/kikaku/koksai/20141002ryugakusei.html>、2016年12月30日閲覧。

佐世保地域留学生支援交流推進協議会「当協議会について」<http://www1.niu.ac.jp/sisse/about/>、2018年7月1日閲覧。

佐世保地域留学生支援交流推進協議会『平成26年度 佐世保市内 各高等教育機関(大学・短大・高専)留学生数(集計)』<http://www1.niu.ac.jp/sisse/wp-content/uploads/2015/03/stat.pdf>、2016年12月30日閲覧。

山陽小野田市立山口理科大学「歴史」<http://www.socu.ac.jp/summary/history.html>、2018年8月9日閲覧。

静岡文化芸術大学「沿革」<https://www.suac.ac.jp/about/operation/history/>、2018年8月9日閲覧。

荘内日報ニュース「庄内町「小さな拠点」整備事業 立谷沢地区の定住人口拡大へ(2016年(平成28年)12月30日(金)付け紙面より)」<http://www.shonai-nippo.co.jp/cgi/ad/day.cgi?p=2016:12:30:7648>、2018年11月12日閲覧。

JAFSA「APAIEとは?」<http://www.jafsa.org/global/apaie/apaie2018/entry-1141.html>、2018年8月29日閲覧。

JAFSA「EAIEについて」<http://www.jafsa.org/global/eaie/about/eaie/entry-1136.html>、2018年8月29日閲覧。

JAFSA「NAFSAについて」<https://www.jafsa.org/global/nafsa/nafsa-intro/entry-95.html>、2018年8月29日閲覧。

首相官邸「まち・ひと・しごと創生『長期ビジョン』『総合戦略』『基本方針』」[http://kantei.go.jp/jp/singi/sousei/mahishi\\_index.html#an1](http://kantei.go.jp/jp/singi/sousei/mahishi_index.html#an1)、2018年6月3日閲覧。

首相官邸「まち・ひと・しごと創生本部」<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/#an12>、2018年10月12日閲覧。

首相官邸「地方創生」<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/>、2017年4月4日閲覧。

総務省「地方大学を活用した雇用創出・若者定着の取組の促進」[http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01zaisei07\\_02000109.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01zaisei07_02000109.html)、2017年4月4日閲覧。

DIAMOND online「早稲田大学が資産運用で失敗しないための5つのポイント」2018年8月27日閲覧。

大学コンソーシアムおおいた「大学コンソーシアムおおいたについて」<http://www.ucon-oita.jp/about>、2018年6月29日閲覧。

大学 Times「特集記事一覧 地方私立大学の『公立化』特集」[http://times.sanpou-s.net/special/vol24\\_1/](http://times.sanpou-s.net/special/vol24_1/)、大学 Times、Vol.24(2017年4月発行)、2018年8月8日閲覧。

東京大学「URAとは」<http://webpark1691.sakura.ne.jp/about>、2018年8月8日閲覧。

東京大学リサーチ・アドミニストレーター「URAとは」<http://webpark1691.sakura.ne.jp/about>、2018年9月15日閲覧。

東北大学「大学の基本的な目標」<http://www.tohoku.ac.jp/japanese/profile/about/02/>

about0201/、2018年8月13日閲覧。

東洋大学「UMAP」<https://www.toyo.ac.jp/site/umap/> 2017、2018年8月8日閲覧。

独立大学行政法人大学評価・学位授与機構「欧州連合 European Union 欧州単位互換制度」  
[https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551\\_3028.html](https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551_3028.html)、2018  
年6月5日閲覧。

独立大学行政法人大学評価・学位授与機構「欧州連合 European Union エラスムス・ムン  
ドゥス計画」[https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551\\_3028.html](https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551_3028.html)、2018  
年6月5日閲覧。

独立行政法人大学評価・学位授与機構「欧州連合 European Union ディプロマ・サブリメ  
ント」[https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551\\_3028.html](https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551_3028.html)、  
2018年8月8日閲覧。

独立大学行政法人大学評価・学位授与機構「欧州連合 European Union ボローニャ宣言」  
[https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551\\_3028.html](https://www.niad.ac.jp/consolidation/international/info/1272551_3028.html)、2018  
年6月9日閲覧。

独立行政法人大学評価・学位授与機構「成長するASEAN諸国」[https://qaupdates.  
niad.ac.jp/2018/05/29/shape\\_of\\_global\\_asean/](https://qaupdates.niad.ac.jp/2018/05/29/shape_of_global_asean/)、2018年6月9日閲覧。

独立行政法人大学評価・学位授与機構「UMAPがUCTSユーザーズガイドを公開」  
[https://qaupdates.niad.ac.jp/2016/10/17/ucts\\_usersguide/](https://qaupdates.niad.ac.jp/2016/10/17/ucts_usersguide/)、2018年6月11日閲覧。

独立行政法人労働政策研究・研修機構「機構について」[http://www.jil.go.jp/about/index.  
html](http://www.jil.go.jp/about/index.html)、2018年8月29日閲覧。

長岡造形大学「沿革」<https://www.nagaoka-id.ac.jp/info/basic/>、2018年8月9日閲覧。

長崎ウエスレヤン大学「学校法人鎮西学院について」[https://www.wesleyan.ac.jp/about/  
chinzei/](https://www.wesleyan.ac.jp/about/chinzei/)、2017年6月17日閲覧。

長崎ウエスレヤン大学「鎮西学院 情報公開 | 大学の概要」[https://www.wesleyan.ac.jp/  
about/disclosure/](https://www.wesleyan.ac.jp/about/disclosure/)、2017年6月17日閲覧。

長崎県国際交流協会「長崎留学生支援コンソーシアム」[http://www.nia.or.jp/record/index.  
php/view/50](http://www.nia.or.jp/record/index.php/view/50)、2018年6月29日閲覧。

長崎国際大学「国際交流・留学生支援センター」[https://www1.niu.ac.jp/international/  
center/](https://www1.niu.ac.jp/international/center/)、2018年11月16日閲覧。

長崎留学生支援センター「当センター」<http://nagasaki-issc.org/about/>、2018年4月1日

閲覧。

長野大学「概要」<http://www.nagano.ac.jp/outline/about/outline/index.html>、2018 年 8 月 9 日閲覧。

日本経済新聞「東京の大学定員抑制 法成立 人口集中に歯止め(2018/5/25 12:00)」<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO30953150V20C18A5EAF000/>、2018 年 11 月 25 日閲覧。

日本学術振興会「大学の国際化のためのネットワーク形成推進事業(グローバル 30)」<https://www.jsps.go.jp/j-kokusaika/>、2018 年 5 月 27 日閲覧。

日本学術振興会「大学の世界展開力強化事業」<http://www.jsps.go.jp/j-tenkairyoku/>、2018 年 5 月 27 日閲覧。

日本私立大学協会「概要」<https://www.shidaikyo.or.jp/apuji/about/outline.html>、2018 年 8 月 28 日閲覧。

日本私立大学協会「学校法人って何」[https://www.shidaikyo.or.jp/apuji/activity/2013\\_campaign\\_00.html](https://www.shidaikyo.or.jp/apuji/activity/2013_campaign_00.html)、2018 年 8 月 12 日閲覧。

広島大学「SPLENDOR PLAN 2017」[https://www.hiroshima-u.ac.jp/about/philosophy/SPLENDOR\\_PLAN\\_2017](https://www.hiroshima-u.ac.jp/about/philosophy/SPLENDOR_PLAN_2017)、2018 年 10 月 20 日閲覧。

福知山公立大学「学長・副学長メッセージ」<http://www.fukuchiyama.ac.jp/about/message/>、2018 年 8 月 9 日閲覧。

福原学園「学園について」<http://www.fukuhara-gakuen.jp/about/outline/>、2017 年 7 月 6 日閲覧。

BRITISH COUNCIL 日本「大学レピュテーション・マネジメント」<https://www.britishcouncil.jp/programmes/higher-education/internationalisation/reputation-management>、2016 年 11 月 5 日閲覧。

別府市「別府市の人口」<https://www.city.beppu.oita.jp/sisei/sinogaiyou/detail11.html>、2018 年 10 月 16 日閲覧。

別府市「別府市まち・ひと・しごと創生への取組」<https://www.city.beppu.oita.jp/sisei/kakusyukeikaku/detail12.html>、2017 年 1 月 14 日閲覧。

北海道大学「基本理念と長期目標」<https://www.hokudai.ac.jp/introduction/information/kihonrinen.html>、2018 年 8 月 13 日閲覧。

名桜大学「沿革」<https://www.meio-u.ac.jp/about/history/>、2018 年 8 月 9 日閲覧。

明治大学「建学の精神と使命」<https://www.meiji.ac.jp/koho/information/mission/mission.html>、2018年8月13日閲覧。

文部科学省『「外国人留学生在籍状況調査」及び「日本人の海外留学者数」等について」  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/ryugaku/1345878.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/ryugaku/1345878.htm)、2018年5月27日閲覧。

文部科学省『学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律について（概要）』  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houan/kakutei/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2014/06/30/1349263\\_01\\_2.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/houan/kakutei/detail/_icsFiles/afieldfile/2014/06/30/1349263_01_2.pdf)、2018年8月12日閲覧。

文部科学省「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律及び学校教育法施行規則及び国立大学法人法施行規則の一部を改正する省令について（通知）」[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/nc/1351814.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/nc/1351814.htm)、2018年8月12日閲覧。

文部科学省「学校法人制度の概要」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/shinkou/07021403/001.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/001.htm)、2018年4月15日閲覧。

文部科学省「グローバル人材育成推進事業」[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/24/09/attach/1326084.htm/](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/24/09/attach/1326084.htm/)、2018年5月27日閲覧。

文部科学省「公立大学基礎データ」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kouritsu/detail/1284429.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kouritsu/detail/1284429.htm)、2018年7月17日閲覧。

文部科学省「公立法人とは」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kouritsu/](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kouritsu/)、2018年4月15日閲覧。

文部科学省「公立大学について」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kouritsu/index.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kouritsu/index.htm)、2018年7月20日閲覧。

文部科学省『「公立大学法人制度」の概要－地方独立行政法人及び国立大学法人との比較』  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kouritsu/detail/1284493.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kouritsu/detail/1284493.htm)、2018年4月15日閲覧。

文部科学省「国立大学法人化の経緯」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/houjin/03052701.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/03052701.htm)、2018年4月15日閲覧。

文部科学省『国立大学法人化の仕組みの概要』[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/icsFiles/afieldfile/2017/04/07/1289324\\_01.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/icsFiles/afieldfile/2017/04/07/1289324_01.pdf)、2018年4月15日閲覧。

文部科学省「国立大学法人等の平成28事業年度決算について」<http://www.mext.go.jp>

/a\_menu/koutou/houjin/detail/1402732.htm、2018年7月15日閲覧。

文部科学省「国立大学法人法(平成十五年法律第百十二号)」[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houan/an/detail/1384226.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houan/an/detail/1384226.htm)、2018年8月12日閲覧。

文部科学省『参考1 国公立大学の財政の状況』[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/031/siryu/\\_icsFiles/afieldfile/2010/04/22/1292935\\_2.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/031/siryu/_icsFiles/afieldfile/2010/04/22/1292935_2.pdf)、39頁、2018年11月19日閲覧。

文部科学省「奨学金を活用した大学生等の地方定着の促進について(通知)」[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/nc/1357396.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/nc/1357396.htm)、2017年4月4日閲覧。

文部科学省「私立大学等改革総合支援事業」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/shinkou/07021403/002/002/1340519.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/002/002/1340519.htm)、2017年4月4日閲覧。

文部科学省「私立大学等の振興に関する検討会議『議論のまとめ』(本文)」[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/koutou/073/gaiyou/1386778.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/073/gaiyou/1386778.htm)、2018年7月20日閲覧。

文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/sekaitenkai/1319596.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/sekaitenkai/1319596.htm)、2018年5月28日閲覧。

文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援 概要」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/sekaitenkai/1360288.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/sekaitenkai/1360288.htm)、2018年8月8日閲覧。

文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業(平成26年度採択)の中間評価について」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/sekaitenkai/1401770.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/sekaitenkai/1401770.htm)、2018年6月15日閲覧。

文部科学省「大学国際戦略本部強化事業」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/kagaku/kokusai/sesaku/1321981.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/kokusai/sesaku/1321981.htm)、2018年6月8日閲覧。

文部科学省『大学による地方創生に関する取組(資料3)―地方大学等創生5か年戦略(まち・ひと・しごと総合戦略)』<http://www8.cao.go.jp/cstp/tyousakai/chiikitf/5kai/siryu3.pdf>、2018年11月16日閲覧。

文部科学省「地(知)の拠点大学による地方創生推進事業(COC+)」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/coc/](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/coc/)、2017年4月4日閲覧。

文部科学省「地方独立行政法人法の概要」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kouritsu/04093001/003.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kouritsu/04093001/003.htm)、2018年8月12日閲覧。

文部科学省『日本人の海外留学状況(OECD等による統計)』[http://www.mext.go.jp/a\\_menu](http://www.mext.go.jp/a_menu)

/koutou/ryugaku/\_\_icsFiles/afieldfile/2017/12/27/1345878\_02.pdf、2018年5月27日  
閲覧。

文部科学省『平成30年度国立大学法人運営費交付金の重点支援の評価結果について』

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/30/03/\\_\\_icsFiles/afieldfile/2018/03/29/1402999\\_001.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/30/03/__icsFiles/afieldfile/2018/03/29/1402999_001.pdf)、2018年7月19日。

文部科学省「平成25年度「地(知)の拠点整備事業」の公募」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/coc/1332621.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/coc/1332621.htm)、2018年7月31日閲覧。

文部科学省「平成25年度「地(知)の拠点整備事業」の選定状況について」<http://www.mext.go.jp/koutou/kaikaku/coc/1337841.htm1362179.htm>、2017年12月10日閲覧。

文部科学省「平成22年版科学技術白書 解説 論文成果に見る我が国の状況」[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/html/hpaa201001/detail/1296363.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa201001/detail/1296363.htm)、2016年11月23日閲覧。

文部科学省『まち・ひと・しごと創生総合戦略(平成26年12月27日閣議決定)大学関係部分抜粋』[http://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/shingi/giji/\\_\\_icsFiles/afieldfile/2015/03/03/1355623\\_6\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/giji/__icsFiles/afieldfile/2015/03/03/1355623_6_1.pdf)、2017年3月26日閲覧。

山口県立大学「グローバル人材育成支援事業」<https://www.ypu.jp/sinka/global-program.html>、2017年12月9日閲覧。

山口県立大学「国際文化学部」<https://www.ypu.jp/ic/>、2018年11月13日閲覧。

山口県立大学「地(知)の拠点整備事業(大学COC事業) 本学の取組の概要」<http://www.yamaguchi-pu.ac.jp/region/coc-yputorikumi.html>、2017年12月7日閲覧。

立命館アジア太平洋大学「APUについて」<http://www.apu.ac.jp/home/about/>、2018年6月27日閲覧。

立命館アジア太平洋大学「APUについて 国際・国内別の学生数」<http://www.apu.ac.jp/home/about/content180/>、2017年4月16日閲覧。

立命館アジア太平洋大学「APUについて 大学基本情報」<http://www.apu.ac.jp/home/about/content55/>、2018年6月28日閲覧。

立命館アジア太平洋大学「人材育成目的」<http://www.apu.ac.jp/home/about/content6/>、2018年6月27日閲覧。

立命館アジア太平洋大学「進路・就職」<http://www.apu.ac.jp/home/career/content1/>、2018年6月28日閲覧。



立命館アジア太平洋大学「進路・就職 キャリア開発プログラム」<http://www.apu.ac.jp/home/career/content1/>、2018年6月29日閲覧。

早稲田大学「News Waseda Vision 150 の達成にむけて 積極的かつ長期的な資産運用」  
<http://www.waseda.jp/top/news/56452>、2018年8月27日閲覧。

早稲田大学「WASEDA VISION 150」<http://www.waseda.jp/keiei/vision150/about/>、2018年8月27日閲覧。

## 巻末資料

インタビュー調査一覧表

訪問先	訪問対象者	訪問目的	訪問日時
広島大学	副学長（国際交流）	レピュテーション・マネジメントに関する取り組みに関するインタビュー	2016年11月29日
長崎国際大学	留学およびキャリア・就職支援担当者	外国人留学生支援に関するヒアリング	2017年3月27日
長崎短期大学	担当者	外国人留学生支援に関するヒアリング	2017年3月27日
佐世保市役所 企画部国際政策課	佐世保市役所企画部 国際政策課担当者	佐世保域内での外国人留学生支援の取り組みに関するヒアリング	2017年3月27日
国際教養大学	理事長兼学長、 副学長、事務局長	大学の国際化に関するインタビュー	2015年10月20日
会津大学	理事長兼学長、 副学長兼理事、スーパーグローバル大学推進室室長、 グローバル推進本部国際戦略室室長	大学の国際化に関するインタビュー	2015年10月26日
九州大学	元理事(福岡女子大学副理事長)、学務部部長	BSC導入の背景と導入の成果等に関するインタビュー	2015年10月5日
東北公益文科大学	公益学部A教授および B教授	地域課題を解決するための取り組みに関するインタビュー	2017年12月19日

注1 訪問先は、本論文に関連して記述している順に掲載している。

注2 訪問対象者の役職等については、いずれも訪問当時のものである。